

Elemente zu einer Beschaffungstheorie des Betriebes

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Staatswissenschaften
(Dr. rer. pol.)
der Hohen Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

vorgelegt von

Werner Meyer

lic. oec.

von St. Gallen



Basel 1951

Verlag von Helbing & Lichtenhahn

Elemente zu einer Beschaffungstheorie des Betriebes

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Staatswissenschaften
(Dr. rer. pol.)
der Hohen Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

vorgelegt von

Werner Meyer

lic. oec.

von St. Gallen



Basel 1951

Verlag von Helbing & Lichtenhahn

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren Prof. Dr. Th. Brogle und Prof.
Dr. V. F. Wagner.

Basel, den 22. November 1949.

Professor Dr. F. Ranke
Dekan



Die Arbeit erscheint gleichzeitig als Heft 10 der
BASLER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN STUDIEN

herausgegeben von

Dr. Theodor Brogle
Professor an der Universität Basel

Verlag von Helbing & Lichtenhahn, Basel

Buchdruckerei Dr. J. Weiss, Affoltern a. A.

VORWORT

Der Gedanke zur Abfassung dieser Arbeit ergab sich anlässlich der Vorstudien über eine Arbeit aus dem Gebiete der Beschaffungsmarktforschung. Dabei zeigte es sich, daß das so wichtige Gebiet der Beschaffungstheorie von der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher stark vernachlässigt worden ist. Aus diesem Grunde wandte ich mich diesem Problemkreis zu, in der Hoffnung, die wichtigsten Elemente einer Beschaffungstheorie des Betriebes aufzuzeigen.

Ich möchte an dieser Stelle ganz besonders Herrn Prof. Dr. Th. Brogle für die große Mühe, das Interesse und die vielfältigen Anregungen herzlich danken. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. A. Lisowsky, St. Gallen, und auch meinen Kommilitonen der betriebswirtschaftlichen Studienrichtung der Universität Basel für wertvolle Hinweise. Meinem Bruder Ludwig Meyer, dipl. ing. ETH sage ich für die Erstellung der Graphiken und meiner Frau für das Durchlesen und Bereinigen der Entwürfe und Druckbogen herzlichen Dank.

Inhalt

	Seite
Einleitung	IX
1. Kurze Literaturumschau	IX
2. Problemstellung	XI

1. Kapitel

Zum Beschaffungsbegriff

1. Der Beschaffungsbegriff im Sprachgebrauch	1
2. Der Beschaffungsbegriff in den Wirtschaftswissenschaften	2
a) Der volkswirtschaftliche Begriff der Beschaffung	2
b) Der betriebswirtschaftliche Begriff der Beschaffung	4
aa) Allgemeine Begriffsumschreibung	5
bb) Die Beschaffung als Wirtschaftsprozeß	5
cc) Die Beschaffung als abgeschlossene Tätigkeit	6
dd) Beschaffung und Produktion	6
ee) Die Hauptaufgabe der Beschaffung	7
ff) Der Beschaffungsbegriff ist ein wirtschaftlicher Begriff	9
gg) Das Beschaffungsproblem in der Literatur	11

2. Kapitel

Die Beschaffungskomponenten

1. Die beschaffende Wirtschaftseinheit: Der Betrieb	12
2. Die Beschaffungsobjekte	14
a) Allgemeine Begriffsumschreibung	14
b) Die Wahl der beschaffenden Wirtschaftseinheit	14
c) Die Stellung der Beschaffung im Produktionsprozeß	16
d) Das politische Argument	19
e) Das Betriebsvermögen	19
3. Die Beschaffungsquellen	22
a) Allgemeine Begriffsumschreibung	22
b) Der Standort der Beschaffungsquellen	22
c) Die Handelskette	24
d) Beispiel: Der direkte Import	26
e) Facheigene und fachfremde Quellen	28
f) Die Anzahl der Quellen	30
g) Die Wahl der Quellen aus anderen Gründen	30

	Seite
4. Die Beschaffungshilfen	31
a) Allgemeine Begriffsumschreibung	31
b) Gruppierung der Beschaffungshilfen	32
aa) Das Aufsuchen der Beschaffungsquellen	32
bb) Die Beziehung zu den Objekten	33
c) Der Beschaffungsweg	34

3. Kapitel

Die Beschaffung als betrieblicher Teilprozeß

1. Allgemeines	37
2. Der Güterstrom	37
a) Ein Umlaufschema nach M. R. Lehmann	38
b) Die Beschaffungsphase	39
3. Der Zahlungsmittelstrom	41
4. Die Aufgaben der Beschaffung als betriebliche Teilleistung	42

4. Kapitel

Der Bedarf

1. Ueberblick	44
2. Die betrieblichen Bedarfsfaktoren	46
a) Die Sonderstellung des Betriebes: Die Rationalität	46
b) Die Bedarfsfaktoren im einzelnen	48
3. Die betrieblichen Bedarfsäußerungen	49
a) Die betrieblichen Bedarfsäußerungen nach Schäfer	49
b) Der Zusammenhang zwischen Bedarfsfaktoren und Bedarfsäußerungen	50
aa) Mittelbarer und unmittelbarer Bedarf	51
bb) Gebrauchs- und Verbrauchsbedarf	52
cc) Die Periodität des Bedarfs	53
dd) Spekulations- und Verwendungsbedarf	55
ee) Verbundener Bedarf	57
ff) Offener und latenter Bedarf	58

5. Kapitel

Die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte

1. Der Eignungswert der Beschaffungsobjekte (Die Ertragswirtschaftlichkeit der Beschaffung)	59
a) Der Begriff der Eignung	59
b) Die Meßbarkeit der Eignung	61
c) Die Notwendigkeit der Eignungsbestimmung bei unmittelbarem Bedarf (Das Zurechnungsproblem)	63

	Seite
2. Die Aufwandswirtschaftlichkeit der Beschaffung	65
a) Begriffliches	65
b) Die Einteilung der Beschaffungskosten	66
c) Die Bewertung der Beschaffungskosten	67
d) Zusammenfassung	71
3. Die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte	71
a) Die statische wirtschaftliche Eignung	72
aa) Die Bewertung der Preise	73
bb) Veränderungen des Preisniveau	74
cc) Vergleiche artverschiedener Waren	75
dd) Die Beschaffung homogener Mengen	76
ee) Die Berücksichtigung der Lagerphase	78
b) Die dynamische wirtschaftliche Eignung	80
c) Zusammenfassung	85

6. Kapitel

Die Beschaffungsmenge

1. Die Abhängigkeit der beschafften Menge vom Betriebsablauf im all- gemeinen	87
2. Die Abhängigkeit von der Umlaufmenge	91
3. Beschaffungsphasendauer und Wartefrist	92
a) Ohne Berücksichtigung der Lagerphase	94
b) Mit Berücksichtigung der Lagerphase	95
4. Der Einfluß der betriebsnotwendigen Vorräte auf die Beschaffungs- menge	97
a) Lagerungsgründe	97
b) Die Berücksichtigung der Sicherheitsmengen	99
5. Die ausschlaggebende Rolle der Beschaffungskosten	100
a) Die Variierung der Beschaffungswartefristen	101
b) Die Kostenarten	102
c) Der Einfluß der beschafften Gesamtmengen auf den Kostenver- lauf	104
d) Der Einfluß der Beschaffungshäufigkeit auf den Kostenverlauf	105
aa) Die Auflagengröße	105
bb) Die Leistungsbereitschaft	106
cc) Der Beschäftigungsgrad	107
dd) Die Beschaffungsintensität	107
ee) Der Nutzgrad der Beschaffung	108
ff) Zusammenfassung	108
e) Der Einfluß der beschafften Teilmengen auf den Kostenverlauf	109
f) Der Einfluß der verfügbaren Mengen auf den Kostenverlauf	112
aa) Die Kosten für das investierte Kapital	114
i) Der durchschnittliche Lagerbestand	114
ii) Die durchschnittliche Lagerdauer	115

	Seite
iii) Die Lagerzins-Formel	116
iv) Der Verlauf der Zinskostenkurve	117
Exkurs: Zinskosten und Leistungserstellung	118
bb) Die Zeit-Mengenbedingten Wertminderungen und Lagerkosten	119
cc) Die Kosten der Lagereinrichtung	122
i) Im Falle der Eigenlagerung	122
ii) Im Falle der Fremdlagerung	125
g) Zusammenfassung	127
aa) Zur formelmäßigen Darstellung der wirtschaftlichsten Beschaffungsmenge	128
bb) Zur Gesamt-Darstellung des Beschaffungskostenverlaufs	129
Schlußbetrachtung	133
Literaturverzeichnis	135

Einleitung

1. Kurze Literaturumschau

Wenn sich auch im deutschen Sprachgebiet einige Publikationen — hauptsächlich betriebspolitischen Inhalts — finden, so gilt doch sogar unter Berücksichtigung des amerikanischen, englischen und französischen Schrifttums noch heute, daß die Betriebswirtschaftslehre den Beschaffungsproblemen bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat. Da das Problem der Beschaffung von der Praxis kaum entdeckt war, wurde es auch von der Wissenschaft selten aufgegriffen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als jede Wissenschaft, und gar erst die Wissenschaft vom Betriebe sich nach den Erfordernissen des Lebens zu richten hat. So wurde zum Beispiel, angeregt durch die Probleme, welche sich im Zusammenhang mit der großen Weltwirtschaftskrise der 30er Jahre ergaben, in Deutschland und auch in den Vereinigten Staaten eine Absatzlehre entwickelt. In der Schweiz trägt die Exportorientierung dazu bei, daß sich auch hier das Absatzdenken eher bemerkbar macht¹.

Andererseits wäre die Behauptung gewiß übertrieben, daß die Beschaffungsfragen gänzlich unbeachtet geblieben wären. Schon bei Schär findet man eine Lehre vom billigen Einkaufen und teuren Verkaufen². 1924 veröffentlichte Findeisen seine Beschaffungstheorie³, und 1935 folgte Sandig mit einem größeren Aufsatz⁴. Daneben existiert eine stattliche Anzahl kleiner und kleinster Aufsätze über das Problem, die aber meistens nicht betriebswirtschaftlich sondern technisch ausgerichtet sind⁵. Sie stehen fast durchwegs mit der Normung der Werkstoffe im Zusammenhang. Die theoretische Ausbeute im deutschen Sprachgebiet ist also recht gering.

¹ Vgl. z. B. Th. Brogle, Der Weg zum Weltmarkt, SA aus: «25 Jahre Schweizer Mustermesse — Ein Jubiläum der Schweizer Arbeit». Verkehrsverlag Zürich 1942.

² J. F. Schär, Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Aufl. 1923, S. 131 ff.

³ Findeisen, Beschaffungstheorie, in: Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, 1924.

⁴ Sandig, Grundriß der Beschaffung, in: Die Betriebswirtschaft, 1935, S. 175 ff.

⁵ Tilemann, Aus dem Schrifttum über das Einkaufswesen, in: Maschinenbau / Der Betrieb, Bd. 15, 1936, S. 516 f.

Hält man Umschau bei den Amerikanern, so findet man drei bedeutende umfangreiche Arbeiten von Harriman⁶, Lewis⁷ und Heinritz⁸. Die Werke sind einander sehr ähnlich und kommen von der organisatorischen Seite ans Problem heran. Die zugrunde liegenden betriebstheoretischen Erwägungen können nur mit Mühe durchschaut werden. Weil die Autoren ihrer eigenen Absicht nach für die Praxis schreiben, legen sie selber keinen Wert auf diese sonst geforderte Durchsichtigkeit. Hierzu gesellt sich nun allerdings ein Mangel an wissenschaftlicher Schärfe, der vor allen Dingen darin zum Ausdruck kommt, daß als Richtschnur menschlichen Handels im Betriebe abwechselnd die Rentabilität, die Wirtschaftlichkeit (Betriebswirtschaftlichkeit und Volkswirtschaftlichkeit), daneben aber auch Moral und Psychologie Geltung haben sollen⁹.

In Frankreich wird die neuere betriebswirtschaftliche Literatur fast ausschließlich von taylor-fayolschem Gedankengut getragen. Der rationalistische Geist drängt zur Quantifizierung: «Nulla scientia, nisi in numero et mensura¹⁰.» Besonders typisch und aufschlußreich sind Chayrou¹¹ und Béquart¹².

Einen neuen Impuls von praktischer Seite her erhielt die Beschaffungsforschung in Deutschland durch die im Gefolge der Vier-Jahrespläne auftretenden Kontingentierungen und sonstigen staatlichen Interventionen. Die hierdurch sich ergebenden Beschaffungsschwierigkeiten und -hemmnisse ließen das Problem plötzlich akut werden. Einige Wissenschaftler wurden dadurch zum Nachdenken angeregt und so entstand im Jahre 1939 ein kleiner Sammelband mit Beiträgen von Fleege-Althoff, Thielen, u. a.¹³. Das Werk steht aber wegen seiner tendenziösen Haltung nicht auf sehr hoher Stufe.

Der Krieg mit seinen vielen Einschränkungen und seiner Materialnot ließ auch in der Schweiz verschiedene Schriften entstehen. Zwischen 1943 und 1947 erschienen neun Arbeiten, wovon die meisten sich mit der Organisation der Beschaffung oder des Lagerwesens beschäftigen¹⁴.

⁶ Harriman, *Principles of Scientific Purchasing*, New York 1928.

⁷ Lewis, *Industrial Purchasing*, New York, 1933.

⁸ Heinritz, *Purchasing*, New York 1947.

⁹ Vgl. Rezension über Heinritz, in: *Schweiz. Zeitschr. für Volkswirtschaft und Statistik*, 84. Jg. 1948, S. 294 f.

¹⁰ Chayrou, *Achats Rationnels*, Paris 1938.

¹² Béquart, *Le Réapprovisionnement des Stocks*, Paris 1939.

¹³ *Beschaffungs- und Lagerwirtschaft*, Berlin 1939.

¹⁴ Ardüser, *Der Großeinkauf im Einzelhandel*, Diss. Bern 1944.

Duboulez, *Le Service des Achats*, in: *Chefs*, 1943 No. 1—5, 7.

Günther W., *Die Arbeit der Einkaufs- und Dispositionsabteilung*, in: *Schweiz. Zeitschrift für Betriebsführung* 1946, Nr. 11, S. 11—13.

Lattmann Ernst, *Lagern. Verluste vermeiden!* Gropengießer 1945.

Für die vorliegende theoretisch ausgerichtete Arbeit ist daher die Literaturausbeute nach wie vor gering.

2. Problemstellung

Bei der Erarbeitung der Elemente einer Beschaffungstheorie muß man sich von Anfang an der Unmöglichkeit bewußt werden, im Rahmen einer kleineren Arbeit das Ganze der Beschaffung erfassen zu können. Man muß sich vielmehr darauf beschränken, einen Ausschnitt aus einer erst noch zu erarbeitenden Beschaffungslehre aufzuzeigen. Die Hauptprobleme, die sich im Rahmen einer allgemeinen Beschaffungslehre ergeben, können folgendermaßen gruppiert werden:

1. Der Begriff der Beschaffung.
2. Die Abhängigkeit der Beschaffung von den Gegebenheiten des Betriebes.
 - a) Die Beschaffung als betrieblicher Teilprozeß.
 - b) Die qualitative Seite der Beschaffung.
 - c) Die quantitative Seite der Beschaffung.
3. Die Abhängigkeit der Beschaffung von den Gegebenheiten der Unternehmung, insbesondere die Beschaffungsfinanzierung.
4. Die Abhängigkeit der Beschaffung von den Gegebenheiten des Marktes.
 - a) Der Beschaffungsmarkt.
 - b) Die Beschaffungswege.
 - c) Die Beschaffungsrisiken.
 - d) Spekulation und Beschaffung.
 - e) Die Marktforschung im Dienste der Beschaffung.
5. Die Beschaffung als Gegenstand des Rechnungswesens.
6. Die Beschaffungsorganisation.

Die Auswahl der in dieser Arbeit darzustellenden Probleme geschieht in gewissem Sinne willkürlich, der Neigung folgend, woraus sich eine Be-

Lüthi Hans, Die wirtschaftliche und rechtliche Bedeutung des Lagerhalters in der Schweiz, Diss. Bern 1943.

Matthys Oswald, Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb, Biel 1942 (Thèse, Genève).

de Valiere R., Kosten und Preisanpassung der schweiz. Industrie an die Verhältnisse im Ausland, in: Industrielle Organisation 1945 Nr. 4 S. 96—103 und 1946 Nr. 1 S. 3—6.

Wegst Oscar, Der selbständige schweiz. Lebensmittel-Großhandel und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-Detailhandels, Diss. Bern 1947.

Wyder Ernst, Der Wiederbeschaffungspreis, Diss. Zürich 1946.

schränkung auf die Beantwortung der oben unter 1. und 2. genannten Fragestellungen ergibt.

Es wird versucht sich vornehmlich Problemen zuzuwenden, die sich für die zu beschaffenden Güter im Zusammenhang mit dem B e t r i e b e ergeben. Innerhalb der betrieblichen Komponenten der Beschaffung haben nur die echt-betriebswirtschaftlich-theoretischen Probleme Interesse. So bleiben Fragen wie die nach der Organisation der Beschaffung unbeantwortet. Umso mehr werden die Bemühungen auf begriffliches Gebiet erstreckt; denn «gerade am Beginn des Aufbaues einer Lehre wird man sich also durchaus nicht scheuen dürfen, begriffliche Klärung und systematische Ordnung in das ungeheuer große Sachgebiet hineinzubringen, auch wenn das zunächst zu „theoretisch“ aussehen mag und damit unpopulär erscheint . . . Ein solcher Entwurf muß notwendigerweise trockener und abstrakter aussehen als eine ausgeführte Darstellung, weil er eben meist nur Umrisse und Striche geben kann»¹⁵.

¹⁵ Erich Schäfer, Ueber die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Bd. 1 'Absatzwirtschaft, herausgegeben vom Verband Deutscher Diplomkaufleute e. V., Berlin 1936, S. 37.

1. Kapitel:

Zum Beschaffungsbegriff

1. Der Beschaffungsbegriff im Sprachgebrauch

Nach Grimm¹ bedeutet Beschaffen als Tun² dreierlei. Bei allen Bedeutungen ist die Ableitung vom Stamme ‚schaffen‘, das so viel heißt, wie bewerkstelligen, können, hervorbringen, unverkennbar. Ursprünglich war beschaffen und das daraus abgeleitete Hauptwort ein anderer Ausdruck für schaffen (creare, erschaffen, schaffen)³.

Sich mit etwas beschaffen heißt zurüsten, bewerkstelligen. «In schwächerem Sinn heißt beschaffen heute so viel wie schaffen, anschaffen, herbei schaffen⁴, rüsten: Ich will das Geld beschaffen; eine Caution beschaffen; seine Geschäfte beschaffen⁵.» Es ist dieser letzte Sinn des Beschaffens, der der heute üblichen Allgemeinvorstellung ihren Inhalt verleiht. Beschaffen wird allgemein als Kurzform von Herbeischaffen aufgefaßt. Dabei ist ohne Zweifel die Vorstellung des Vermögens, etwas fertig zu bringen, mit im Spiele: Sonne, Mond und Sterne lassen sich nicht beschaffen. Der wirtschaftliche Einschlag, den das Wort beinhaltet, ist ebenfalls recht auffällig. Verwendet man nämlich ‚beschaffen‘ im Sprachgebrauch vermeintlich ohne den ihm eigentümlichen wirtschaftlichen Inhalt in bezug auf Außerwirtschaftliches, dann erhält die Aussage leicht etwas Abfälliges, eben gerade weil der wirtschaftliche Inhalt der Allgemeinvorstellung doch noch mitschwingt. Man beschafft sich einen Diener, aber keinen Freund. Beschaffen kann man nur Dinge, über die man die Verfügungsmöglichkeit erlangen kann. Man muß die Macht haben, sie zumindest in die eigene Sphäre zu bringen. Natürlich schneidet der Hausgebrauch seine Wendungen nicht auf irgendwelche wissenschaftliche Erfordernisse zu. Umso erfreulicher ist es festzustellen, daß der in den Wirtschaftswissenschaften

¹ Jacob und Wilhelm Grimm, Deutsches Wörterbuch, Leipzig, Hirzel 1854, Sp. 1543.

² Beschaffen kann auch eine Eigenschaft ausdrücken. Interessant ist es, daß das Wort Beschaffung früher in gleicher Bedeutung gebraucht wurde wie Beschaffenheit.

³ z. B.: «Wann er himel und erd beschaffen hat», Grimm, a. a. O.

⁴ Im Original nicht gesperrt. Die Herausstellung ist insofern berechtigt, als Grimm unter dem Stichwort ‚Herbeischaffen‘ dieselben Beispiele aufführen.

⁵ Grimm, a. a. O., Sp. 1544.

verwendete Beschaffungsbegriff auf natürliche Weise gewachsen ist. Eine Definition der Beschaffung wird daher unmittelbar an eine Allgemeinvorstellung anknüpfen können. Es gilt lediglich die Eingliederung in ein Bezugssystem zu bewerkstelligen und allenfalls den Begriffsumfang zu arrondieren, damit Unklarheiten vermieden werden⁶.

2. Der Beschaffungsbegriff in den Wirtschaftswissenschaften

a) Ein volkswirtschaftlicher Begriff der Beschaffung unterscheidet sich von der diffusen Allgemeinvorstellung vor allem durch das Hinzufügen zweier Merkmale. Da sich die Volkswirtschaftslehre den wirtschaftlichen Beziehungen einer Gemeinschaft widmet, muß erstens der wirtschaftliche Inhalt des Beschaffungsbegriffes herausgestellt und betont werden: In der Volkswirtschaft werden nur wirtschaftliche Güter beschafft. Zweitens ist zu präzisieren, wer die Güter beschafft. Im Sprachgebrauch findet sich logischerweise keine irgendwie geartete Einschränkung. Der Subjektkreis ist durchaus offen. Je nach der Auffassung über die Gliedhaftigkeit der wirtschaftlichen Gemeinschaft lassen sich in Bezug auf die beschaffende Wirtschaftseinheit zwei Standpunkte vertreten:

aa) Der Begriff der wirtschaftenden Gemeinschaft beruht zwar auf einer nicht gerade geringen Abstraktion; man verwendet jedoch den Beschaffungsbegriff im Zusammenhang mit dieser Gemeinschaft, als ob es ihr möglich wäre qua Gemeinschaft zu handeln. Dann läßt sich z. B. sagen: Die Schweiz hat im Jahre 1949 Tonnen Rohöl aus dem Auslande beschafft; oder: Die englische Uhrenindustrie ist noch recht klein. Sie kann daher nur einen Teil der Werke im eigenen Lande beschaffen, der Rest wird jährlich aus der Schweiz beschafft. So spricht z. B. Vershofen von nicht vermittelter Beschaffung, wenn die Beschaffung im eigenen Lande erfolgt (es handelt sich um das Nationalprodukt) und von vermittelter Beschaffung, wenn die wirtschaftlichen Güter aus dem Auslande stammen⁷. Bei dieser Auffassung wird nicht auf die einzelnen Wirtschaftssubjekte abgestellt. Ihre

⁶ «Allgemeinvorstellungen können zwar die Bildung von Begriffen vorbereiten, sind aber selbst Bewußtseinsinhalte, in denen nur gewisse besonders hervorspringende Eigenschaften oder Merkmale einer Erscheinung berücksichtigt werden. Da nun die einzelnen Menschen je nach ihrer Art und Erfahrung unterschiedliche Merkmale besonders betonen, decken sich die Allgemeinvorstellungen dieser einzelnen nur in einem mehr oder minder umfangreichen Kern, werden aber nach den Randzonen der Vorstellung hin immer verschwommener und unsicherer.»

Wilhelm Vershofen, Handbuch der Verbrauchsforschung, I. Band, Grundlegung; Berlin, Heymanns Verlag 1940, S. 13.

⁷ Vgl. Vershofen, a. a. O., S. 63. Siehe auch Goetz Briefs, Kriegswirtschaftslehre und Kriegswirtschaftspolitik; 3. Die Beschaffungspolitik im Kriege (Einfuhr-, Ausfuhr- und Produktionspolitik und die organisatorischen Maßnahmen) Artikel im HWBST, 4. Auflage, 1923 Bd. 5, S. 1010 ff.

Beziehungen sind in der Begriffsverwendung nicht wahrnehmbar. Schneider⁸ kann daher auch — bei aller Offenheit betriebswirtschaftlichen Problemen gegenüber — volkswirtschaftlich vollständig richtig, den Produktionsprozeß der Konsumgüterbeschaffung gleichsetzen. Mellerowicz kann aus dem gleichen Grunde die Wirtschaft als «Güterbeschaffung zur Befriedigung vorhandener Bedürfnisse bezeichnen»⁹, um nur einige moderne Autoren zu zitieren. So gesehen versteht man unter Beschaffung alle jene Maßnahmen, die die Verfügung über wirtschaftliche Güter ermöglichen; im weitesten Sinne, die Bereitstellung von Gütern.

bb) Bei einer anderen Betrachtungsweise — nämlich dann, wenn es nicht um Gesamt-, sondern um Einzelgrößen geht — greift man auf die einzelnen Wirtschaftssubjekte zurück. Es ist der Betrieb A, die Unternehmung B, der Haushalt C, welche Güter beschaffen. Es kommt aber auch hier immer noch darauf an, den volkswirtschaftlichen Zusammenhang im Auge zu behalten. Das einzelne Wirtschaftssubjekt wird nur aus methodischen Ueberlegungen in die Untersuchung hineingezogen, es bleibt aber lediglich Erfahrungsobjekt, ohne zum Erkenntnisobjekt aufzusteigen. Zwar sieht man jetzt die Beschaffung beim einzelnen Wirtschaftssubjekt, sie erfolgt aber für die Gesamtheit. Es ist daher auch nicht nötig, den Begriffsumfang auf die Wirtschaftseinheit einzurichten. Nach wie vor ist das Produkt, welches der Gesamtheit zufällt, maßgeblich. Dieses Produkt wird ‚beschafft‘. Das kann geschehen, indem die Beschaffung unvermittelt (in der eigenen Sphäre) erfolgt. Hier deckt sich der Beschaffungsbegriff mit demjenigen der Produktion. Erfolgt die Beschaffung vermittelt (aus der fremden Sphäre) so deckt sich der Begriff mit dem positiven Tauschergebnis¹⁰.

Bei beiden Betrachtungsweisen, der makro- wie der mikroökonomischen, spielt der Beschaffungsbegriff in der Volkswirtschaftslehre keine Rolle, weil sein Umfang aus Gründen, die in der Wissenschaft selbst liegen, zu weit ist. Die Volkswirtschaftslehre macht keinen bewußten Gebrauch dieses Begriffes. Er ist innerhalb ihrer Grenzen kein Fachbegriff. Sie hat ebenfalls lediglich eine Allgemeinvorstellung seiner Merkmale. Das kommt vielleicht am besten dadurch zum Ausdruck, daß man, ohne den Gegebenheiten Gewalt anzutun, die Volkswirtschaftslehre als die Wissenschaft von den Gesetzen der ‚Beschaffung‘ wirtschaftlicher Güter bezeichnen könnte. Solche ‚Oberbegriffe‘ pflegen in den Wissenschaften eben nebenher zu gehen, ihre Verwendung erfolgt gedankenlos, jedoch gefahrlos, weil

⁸ Erich Schneider, Einführung in die Wirtschaftstheorie, I. Teil, Tübingen, 1949, S. 3.

⁹ Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1944, S. 6.

¹⁰ Vgl. Vershofen, a. a. O., S. 50.

sie viel zu wenig Inhalt besitzen, als daß durch ihre unterschiedliche Verwendung Verwirrungen angestiftet werden könnten.

b) Bei der Klärung des **betriebswirtschaftlichen** Begriffes¹¹ der Beschaffung knüpft man mit Vorteil an die Einzelgrößenbetrachtung der Volkswirtschaftslehre an. Läßt man dort den volkswirtschaftlichen Gesamtzusammenhang außer Betracht, so gelangt man zum einzelwirtschaftlichen Beschaffungsbegriff: Es ist der Betrieb A, die Unternehmung B, der Haushalt C, welche wirtschaftliche Güter beschaffen, diesmal für eigene Wirtschaftszwecke. Der betriebswirtschaftliche Beschaffungsbegriff unterscheidet sich vom einzelwirtschaftlichen dadurch, daß die beschaffende Wirtschaftseinheit schärfer umrissen wird. Einen Anhaltspunkt zur Wahl des Erkenntnisobjektes gibt die Antwort auf die Frage nach bestehenden Wirtschaftseinheiten, in denen das Prinzip der Wirtschaftlichkeit am ehesten verwirklicht ist. Unsere Wissenschaft beschäftigt sich seit einigen Jahrzehnten angelegentlich mit diesen Erscheinungsformen, die als Betriebswirtschaften bekannt sind¹². In diesem Sinne gehört die Hauswirtschaftslehre zwar zur Einzelwirtschaftslehre, nicht aber zur Betriebswirtschaftslehre. Die Beschaffungsprobleme der Hauswirtschaften werden daher hier nicht der betriebswirtschaftlichen Beschaffung zugerechnet, da der Wirtschaftszweck der Hauswirtschaften auf die Verwendung der Einkommen, der Wirtschaftszweck der Betriebswirtschaften auf deren Erzeugung gerichtet ist. Ferner ist bis heute die Frage, ob die Einkommensverwendung in den Haushalten ohne allzu große Abstriche am Wirklichkeitsgehalt der Aussagen rational erfassbar sei, noch nicht abgeklärt¹³.

So erweist sich die von Sandig gegebene Definition eines allgemeinbetriebswirtschaftlichen Beschaffungsbegriffes im Kerne als durchaus zutreffend:

¹¹ Die Begriffsbetrachtung und -Kritik kann immer nur einen ersten Halt geben. Sie ist insofern wertvoll, als sie das Verhältnis für die vielfältigen Aspekte, unter denen ein Problem gesehen werden kann, erleichtert und darüber hinaus Anregung zu eigener Anschauung vermittelt.

¹² Vgl. Lehmann, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Leipzig, G. Beckner, 1928, S. V, und S. 24 f., insbesondere S. 25.

¹³ Prion (*Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1935, 3 Bde., 1. Buch, S. 22) möchte die Hauswirtschaften als solche überhaupt außerhalb der Wirtschaft stellen; denn Wirtschaften sei nicht die Bedürfnisbefriedigung als solche. Diese Begründung ist durchaus nicht stichhaltig. Auch in den Haushalten muß die Bedürfnisbefriedigung vorbereitet werden: sei es durch Beschaffung oder Selbsterstellung. Der Unterschied zum Handeln in der Betriebswirtschaft liegt darin, daß dort bedeutend mehr irrationale Motive die Bedürfnisbefriedigung auslösen als hier. Oberparleiter (*Der rationale Kauf*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1926, H. 7, S. 489 ff.) sieht hiernach den wesentlichen Unterschied zwischen hauswirtschaftlichem und betriebswirtschaftlichem Denken, während Lisowsky (*Qualität und Betrieb*, Stuttgart 1928) lediglich Gradunterschiede gelten lassen möchte.

«Beschaffung ist die auf Gewinnung von Kräften und Stoffen zur Verwirklichung von Wirtschaftszwecken gerichtete Tätigkeit der Unternehmung¹⁴.»

Aus verschiedenen Gründen soll um der begrifflichen Klarheit willen der allgemein-betriebswirtschaftliche Beschaffungsbegriff folgendermaßen gefaßt werden:

Unter Beschaffung versteht man diejenige Tätigkeit in der Betriebswirtschaft, die bei anderen Wirtschaftseinheiten Kräfte und Stoffe zur Verwirklichung eigener Wirtschaftszwecke verfügbar macht.

Entwickelt man die einzelnen Inhalte des Begriffes, so ergibt sich folgendes:

aa) Allgemeine Begriffsumschreibung

Die Beschaffung ist eine Tätigkeit, ein sich über eine gewisse Zeitdauer erstreckender Wirtschaftsprozess. Stoffe und Kräfte gelten in dem Momente als beschafft, in welchem die Betriebswirtschaft darüber verfügen kann. Beschaffen kann man etwas nur bei anderen Wirtschaftseinheiten. Beschaffung in eigener Sphäre ist nicht mehr Beschaffung, sondern Produktion. Die Hauptaufgabe der Beschaffung besteht daher in der Ueberbrückung der Bruchstelle zwischen Markt und Betriebswirtschaft: Einerseits müssen die auf dem Markte vorhandenen Gegebenheiten genutzt werden, während man anderseits in die Betriebswirtschaft hineinzuhorchen hat, um die zweckmäßigsten Wirtschaftsgüter verfügbar machen zu können. Der Beschaffungsbegriff ist ein rein wirtschaftlicher Begriff. Die Beschaffung kann dabei in verschiedene rechtliche Formen gekleidet sein.

bb) Die Beschaffung als Wirtschaftsprozess

Die Beschaffung ist weder ein Zustand, noch ein fest zu umreißender Einzelvorgang. Beschaffung heißt immer Bewegung. Den sie auslösenden Zustand pflegt man mit Bedarf zu bezeichnen. Die Beschaffung deckt den Bedarf. Der der Beschaffung folgende Zustand heißt daher Deckung. Ein Einzelvorgang innerhalb des Beschaffungsprozesses wäre z. B. der Eingang der beschafften Werte im Betriebe. Eingang, Einkauf¹⁵, Bestellung, Bezug,

¹⁴ Sandig, Grundriß der Beschaffung, in: Die Betriebswirtschaft, 1935, H. 8, S. 176.

¹⁵ «Richtige Beschaffung ist nicht nur eine Sache des Einkaufens. Das Einkaufen an und für sich (buying) hat mit der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Unternehmung nur wenig zu tun. Die Arbeit der Beschaffungsabteilung muß beginnen, bevor sie den Einkaufsauftrag erhält und sollte fortgesetzt werden, nachdem die Güter gekauft, geliefert, geprüft und in Dienst gestellt wurden.» Harriman, Principles of Scientific Purchasing, New York, 1928, S. 16.

dies sind alles Einzelvorgänge, Teilabschnitte des Beschaffungsprozesses. Es ist eigenartig, daß Findeisen, der eine klare Kenntnis von der Prozeßhaftigkeit der Beschaffung hatte, sie als den laufenden *E i n g a n g* von Waren etc. bezeichnete¹⁶. Mit dem Eingang der Beschaffungsobjekte wird ja nur die Beschaffungsphase abgeschlossen. Der Zustand der Deckung löst sie ab.

cc) Die Beschaffung als abgeschlossene Tätigkeit

Ein Stoff oder eine Kraft gilt als beschafft, wenn die Betriebswirtschaft darüber verfügen kann, d. h. wenn die Objekte der Beschaffung in ihren wirtschaftlichen Machtbereich eingetreten sind. Darunter muß nicht unbedingt ein räumlicher Bereich verstanden werden. Man spricht nicht nur von Beschaffung, wenn die Objekte an den Ort der Betriebsstätte geleitet worden sind. Normalerweise wird dies zwar der Fall sein. Auch der Zwischenhändler in A, der eine Ware in B einkauft und direkt nach C versenden läßt, beschafft die Ware. Der Zwischenhändler erhält die wirtschaftliche Verfügungsmacht über den Kaufgegenstand in dem Momente, wo der Verkäufer in B die Verfügungsmacht freiwillig oder gezwungenermaßen (im Falle eines vorgängigen Rechtsverfahrens) aufgibt. Der Käufer kann nun die Ware ihrem vorbestimmten Zwecke zuführen.

Sandig versteht unter Beschaffung eine Tätigkeit, die auf etwas *g e r i c h t e t* ist, ohne daß der Abschluß der Tätigkeit unbedingt gefordert wird. Es muß aber unmißverständlich zum Ausdruck kommen, daß nur die vollendete Beschaffung als Beschaffung aufgefaßt werden soll. Gewiß handelt es sich hier nur um eine Nuance im Ausdruck, man sollte aber der Ansicht sein, daß in einer strengen Definition kein Platz für Halbheiten mehr sein darf. Bei Sandig würde der Beschaffungsversuch bereits unter den Begriff der Beschaffung fallen, denn auch der Versuch ist auf die Verwirklichung von Wirtschaftszwecken gerichtet.

dd) Beschaffung und Produktion

Um den Beschaffungsbegriff besser verstehen zu können, muß man sich ins Gedächtnis rufen, daß 'beschaffen' heute eine Kurzform für 'herbeischaffen' darstellt. Herbeischaffen lassen sich nur Güter aus fremder Sphäre, Güter von anderen Wirtschaftseinheiten. Güter, die man bereits besitzt, sind ja schon beschafft. Zur Kennzeichnung der Kombination beschaffter Güter zur Hervorbringung neuer Güter besteht ein anschaulicher

¹⁶ Findeisen, Beschaffungstheorie, in: Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, 1. Jg. 1924, S. 4.

Begriff: Produktion. Es ist deshalb nicht einzusehen, warum Lewis¹⁷ die beiden Begriffe ineinandergehen läßt, wenn er schreibt: «It may be said that this primary function (of procurement) is related to obtaining either by purchase or by manufacture proper quantities of primary materials . . .»

Oft besteht die Wahl, Güter selber herzustellen oder von anderen Wirtschaftseinheiten zu beschaffen. Aber selbst dort kann dem Beschaffungsproblem nicht ausgewichen werden, da nun die Objekte zur Ingangsetzung der Produktion beschafft werden müssen, häufig eine Mehrzahl verschiedener Gegenstände in größerer Anzahl, als wenn man zur Beschaffung des Fertigproduktes schreiten würde. Das Beschaffungsproblem wird also nur auf eine andere Basis verschoben und es ist nicht ausgeschlossen, daß es vielschichtiger wird als vorher. Auch bei Sandig kommt das Angewiesensein auf betriebsfremde Beschaffungsquellen nicht gut zum Ausdruck, redet er doch von Gewinnung der Stoffe und Kräfte. Diese lassen sich aber auch durch Produktion im eigenen Betriebe gewinnen. Banse möchte dem entgehen und sagt statt Gewinnung: Gewinnung der Verfügung¹⁸. Diese Verbesserung ist vom stilistischen Standpunkte aus eher ein Rückschritt und schließt die Ueberschneidung mit dem Produktionsbegriff auch nicht aus.

ee) Die Hauptaufgabe der Beschaffung

Bei richtiger Abgrenzung des Beschaffungsbegriffes vom Produktionsbegriff besteht die Hauptaufgabe der Beschaffung daher in der Ueberbrückung der Bruchstelle zwischen Markt und Betriebswirtschaft. Dabei erstrebt die Beschaffungstätigkeit zwei Ziele:

(i) die Verfügbarmachung von Stoffen und Kräften
und (ii) die Verwirklichung von Wirtschaftszwecken,
d. h. die Möglichkeit der wirtschaftlichen Verwendung der beschafften Objekte. Beides gilt es auf einander abzustimmen.

Béquart wird dieser Doppelaufgabe der Beschaffung nicht gerecht¹⁹. Er verwendet den Beschaffungsbegriff zur Kennzeichnung der Versorgung mit Vermögensgütern vom Standpunkt der Verwaltung aus und

¹⁷ Lewis, Industrial Purchasing, New York, Prentice Hall 1933, S. 15 (Unterstreichung von mir).

¹⁸ «Danach ist unter Beschaffung die Gewinnung der Verfügung durch den Betrieb über Arbeitsleistungen, Güter, Rechte, Dienste, Kapital zum Zwecke der Vollbringung von Betriebsleistungen zu verstehen» Banse, Beschaffung, Art. im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage 1936, S. 731.

¹⁹ G. Béquart, Le Réapprovisionnement des Stocks, Paris 1939. Das folgende ist nicht als Kritik an B. aufzufassen, sondern lediglich als Kennzeichnung solcher Teillösungen. Béquart wählt bewußt ein Teilgebiet der Beschaffungslehre, welches er im Rahmen des Möglichen meisterhaft durchforscht.

stellt ausschließlich auf die Beziehungen zwischen Lager und Beschaffung ab (Bedarfsquote); die Einflüsse des Marktes auf der Beschaffungsseite müssen als gegeben angenommen werden. Hierin liegt gewiß die Gefahr aller Einseitigkeit: Selbst die von B. verwendete mathematische Methode kann das erstrebte Ziel dann nicht erreichen, wenn sie dort unveränderliche Tatsachen annimmt, wo in Tat und Wahrheit größte Veränderlichkeit herrscht. Die Ergebnisse der Formelrechnung werden dann bei aller formalen Exaktheit materiell nicht immer zutreffen. Man muß sich insbesondere vor einer mechanischen Anwendung hüten. Bezieht man die Marktgegebenheiten und -Erwartungen in die Ergebnisse mit ein, so kann unter Umständen der in den Formeln zum Ausdruck kommende betriebliche Faktor hinter den Markterfordernissen ganz zurücktreten.

Umgekehrt neigt Sandig deutlich dazu, der Marktgebundenheit der Beschaffung den ersten Platz einzuräumen. Damit erhält auch die betriebspolitische Seite besonderes Gewicht, während die Eingliederung in den Betriebs p r o z e ß fast als selbstverständlich vorausgesetzt und daher auch nur kurz gestreift wird. Sandig scheidet dann eine Beschaffungslehre im engeren Sinne aus. Diese läßt sich «wegen ihrer starken Marktorientierung zusammenfassen unter der Ueberschrift Analyse²⁰ des Beschaffungsmarktes»²¹. Dies bestätigt einmal die Bedeutung, die Sandig dem «Auswahlprozeß seitens des Beschaffers» beimißt, während andererseits hierdurch der betriebspolitische Aspekt der Beschaffung verstärkt wird, da die Marktforschung ein Mittel der Betriebspolitik darstellt. Auch Sandig könnte im Rahmen einer allgemeinen Beschaffungslehre ebensowenig beigeprägt werden wie Béquart, wenn S. nicht in der Disposition zu einer Beschaffungslehre die betrieblichen Voraussetzungen und Auswirkungen miteinbeziehen würde. Allerdings kommen sie in dem bereits erwähnten Aufsatz entschieden zu kurz. Beide Probleme, die Eingliederung in die Betriebswirtschaft und die Eingliederung in das Marktgeschehen müssen gleiche Wertigkeit haben. Die verschieden große Bedeutung, die beiden Beschaffungsaufgaben zugemessen wird, liegt lediglich darin, daß der eine Forscher die erste Aufgabe für schwieriger oder wichtiger zu lösen hält als die zweite und umgekehrt. Eine generelle Aussage, welche Aufgabe wichtiger oder schwieriger ist, läßt sich aber gar nicht machen. In einem Kleinhandelsbetrieb, der vorwiegend Markenartikel mit mehr oder weniger festen Preisen zu beschaffen hat, ist es sicher leichter, beschaffungsmarktgerecht einzukaufen als in einem Großhandelsbetrieb, der mit den Unsicherheiten seines

²⁰ Schäfer hat erst später die Unterscheidung in Marktanalyse und Marktbeobachtung durchgeführt. Bei Sandig hat der Begriff Marktanalyse noch die Bedeutung des jetzt hierfür allgemein üblichen Begriffes Marktforschung.

²¹ Sandig, Grundriß der Beschaffung, S. 177.

Beschaffungsmarktes zu kämpfen hat. In Zeiten der Warenknappheit wird die Marktfunktion der Beschaffung allgemein gesteigerte Bedeutung gegenüber der Betriebsfunktion erlangen. Wie auch immer die Bedingungen sein mögen, stets ist die Beschaffungsaufgabe sowohl mit dem Markte wie mit dem Betrieb verbunden. Versucht man daher das Beschaffungsproblem unter dem Aspekten der Verkehrslehre zu schauen, muß man von vorneherein einer gewissen Einseitigkeit verfallen. Eine theoretische Durchdringung im Hinblick auf die Wirtschaftseinheit Betrieb würde sich aufdrängen und hätte dann ein Ueberschneiden der Systemgrenzen zur Folge. Selbst Sandig, der eine Zweigliederung in Betriebslehre und Marktlehre vorgeschlagen hat²², muß zugeben, daß sich die Beschaffungsprobleme weder gänzlich der einen noch der anderen Lehre zuschlagen lassen: «Es besteht eine große Zahl von Wechselbeziehungen zwischen dem innerbetrieblichen und dem Marktgeschehen, und gerade eine betriebswirtschaftliche Beschaffungslehre läßt das Verknüpftsein von Betrieb und Markt besonders deutlich werden²³.» An anderer Stelle heißt es: «Alle die erwähnten Abgrenzungen sollten immer nur zur Orientierung dienen, nicht aber als scharfe Trennung gedacht werden. Es werden sonst leicht zusammengehörige Dinge auseinandergetrennt oder doch zum mindesten einseitig beleuchtet²⁴.» Auch bei Nicklisch und Banse wird die Beschaffung nur *teilweise* als verkehrswirtschaftliches Problem gesehen²⁵. Nicklisch faßt Beschaffung, Erzeugung und Absatz zur Ertragserzielung zusammen. Sie sind die Glieder des Betriebsprozesses. Von einer Zusammenfassung der Beschaffung im Rahmen einer Verkehrslehre kann keine Rede sein²⁶. Diese Bemerkungen mögen die Dualität des Beschaffungsproblems und die sich daraus ergebenden wissenschaftssystematischen Folgen zur Genüge beleuchten.

ff) Der Beschaffungsbegriff ist ein wirtschaftlicher Begriff

Um Verwechslungen mit Begriffen des Rechts, die einen ähnlichen Inhalt zu haben scheinen, zu vermeiden, soll darauf hingewiesen werden, daß die Beschaffungsprobleme rein wirtschaftliche Probleme darstellen. Der

²² C. Sandig, Die Bedarfsforschung, Stuttgart 1934, S. 32.

²³ C. Sandig, Grundriß der Beschaffung, S. 178.

²⁴ C. Sandig, Grundriß der Beschaffung, S. 178.

²⁵ Nicklisch kennzeichnet die Verkehrslehre als «ergänzende Betriebswirtschaftslehre». Vgl. Heinrich Nicklisch und sein Werk, Eine Aufsatzfolge zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1936, S. 37 (Aufsatz von Walter Schuster: Nicklischs Einfluß auf die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Verkehrslehre).

²⁶ Schuster versucht nachzuweisen, daß Nicklisch die Beschaffung der Verkehrslehre zuweist. Durchgeht man aber Darstellung und Aufbau von Nicklischs Hauptwerk, so zeigt sich deutlich, daß seine Ansichten des Allzusammenhangs des Betriebes (innen- und außenbetrieblich) es nicht gestatten, die Beschaffungsprobleme rein verkehrswirtschaftlich zu betrachten.

Beschaffungsbegriff ist daher ein rein wirtschaftlicher Begriff. Die Beschaffung kann in verschiedene Rechtsformen gekleidet sein, wie z. B. Kauf, Tausch, Miete, Pacht. In der Literatur ist auf diese Tatsache schon deutlich aufmerksam gemacht worden^{27 28}.

Die bisherigen Ausführungen hatten zum Ziele, einen allgemeinen betriebswirtschaftlichen Beschaffungsbegriff zu finden und zu begründen. Es ergab sich ferner eine lockere Umgrenzung des Beschaffungsbereichs. Daran schließt sich die weitere Aufgabe, die am Beschaffungsprozeß beteiligten Komponenten festzustellen.

²⁷ Vgl. Sandig, Grundriß der Beschaffung, S. 176. So auch Banse, a. a. O., S. 737.

²⁸ Ein recht ausführlicher Aufsatz über die Einkaufsverträge findet sich im Handbuch des Einzelhandels, herausgegeben Seyffert, Stuttgart 1932, S. 390ff.: Alfred Isaac, Einkaufsverträge.

Sch e m a I: Die Behandlung des Beschaffungsproblems in der Literatur

Forscher	Lösung	Eingliederung der Beschaffung	Methode	Identitätsprinzip	Beschränkung des Begriffsumfanges hinsichtlich	
					Art der Leistungserstellung	Beschaffungs- objekte
Schär		im System einer Handels- betriebspolitik	normativ- teleologisch	Rentabilität	Handelsbetrieb	Waren
Nicklisch		als Ertragszielungs- funktion	normativ- teleologisch	Wirtschaftlichkeit	—	—
Findeisen		als negative Gewinnquelle	kausal- funktional	Rentabilität	—	Umlaufvermögen Arbeitskräfte
Sandig		als Funktion	teleologisch	Wirtschaftlichkeit	—	—
Banse		als Funktion	normativ- teleologisch	hauptsächliche Wirtschaftlichkeit	—	Güter, Rechte, Dienste
A. Richter		in der Unternehmungs- organisation	teleologisch	Wirtschaftlichkeit	Industriebetrieb	—
Fleege-Althoff		als Funktion	teleologisch	Volkswirtschaft- lichkeit	—	Vermögen
Thielen		in d. Betriebsorganisation	teleologisch	Wirtschaftlichkeit	Industriebetrieb	«Einzelmaterial»
Lewis		als Funktion in der Betriebsorganisation	descriptiv- teleologisch	hauptsächlich Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	do.	materielles Vermögen
Harrimann		do.	do.	do.	do.	do.
Heinritz		do.	do.	hauptsächlich Wirtschaftlichkeit	do.	do.
Béquart		im Umsatzprozeß (haupt- sächlich im Zusammen- hang mit Lagerumschlag)	kausal	Wirtschaftlichkeit	—	materielles Umlaufvermögen

2. Kapitel:

Die Beschaffungskomponenten

Es läßt sich denken, daß die gesamte Beschaffungstätigkeit innerhalb eines fest zu umreißenden Beschaffungsrahmens vor sich geht. Dieser Rahmen ist durch vier Komponenten zu bilden, nämlich:

1. die beschaffende Wirtschaftseinheit
2. die Beschaffungsobjekte
3. die Beschaffungsquellen und
4. die Beschaffungshilfen.

Je nachdem, wie man die vier Komponenten dieses Rahmens bestimmt, ob man ihnen einen großen oder kleinen Umfang zubilligt, wird das Beschaffungsfeld weiter oder enger zu begrenzen sein. Die allgemeine betriebswirtschaftliche Beschaffungsdefinition (eine Definition ist ja immer als schärfster Ausdruck irgend einer gedanklichen Kombination aufzufassen) spannte den Beschaffungsrahmen so weit es ging, ohne den Boden der Betriebswirtschaftslehre zu verlassen (vgl. S. 5). Nun werden am Umfange dieser Definition einige Abstriche vorgenommen werden, wodurch der Beschaffungsrahmen, teils aus wissenschaftslogischen, teils aus willkürlichen Erwägungen verkleinert wird.

1. Die beschaffende Wirtschaftseinheit: Der Betrieb

Es ist zunächst die Frage aufzuwerfen, ob die beschaffende Wirtschaftseinheit als gedankliche Einheit aufzufassen sei, oder ob es sich aus methodologischen Gründen empfiehlt, die in der Betriebswirtschaft auftauchenden Probleme grundsätzlich zu gruppieren¹. Man kann die Problemgruppen zusammenfassen in produktionswirtschaftliche (leistungserstellungswirtschaftliche) und finanzwirtschaftliche Sachzusammenhänge. Aus Gründen, auf die Lehmann² nachdrücklich hingewiesen hat, stellen sich im Zusammenhang mit der Durchführung des Produktionsprozesses grund-

¹ Es wurde bereits auf S. 4 darauf hingewiesen, daß die Hauswirtschaften nicht innerhalb die Untersuchung fallen.

² M. R. Lehmann, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1928, S. Vf. (Vorwort), S. 33 ff.

sätzlich andere Probleme als wenn man die Betriebswirtschaften lediglich von der finanzwirtschaftlichen Seite her betrachtet. Die Betriebswirtschaften lassen sich daher gedanklich einteilen in Betriebe und Unternehmungen, wobei die Betriebe die produktionswirtschaftliche, die Unternehmungen die finanzwirtschaftliche Seite darstellen. Betrieb und Unternehmung stellen also keine Gegensätze dar, sie sind die beiden Seiten der Betriebswirtschaft³. Als beschaffende Wirtschaftseinheit sei hier der Betrieb in die Mitte der Untersuchung gestellt. Bei der Beschaffung im Rahmen der Unternehmung handelt es sich um Fragen, die in der Finanzierungslehre schon ausführlich zur Sprache gekommen sind⁴.

Eine Beschränkung in bezug auf irgendeine Betriebsform wäre in einer allgemein-theoretischen Untersuchung nicht gerechtfertigt. Es wird daher von den besonderen Bedingungen in den verschiedenen Arten der Warenhandels-, Industrie-, Bank- und Dienstleistungsbetriebe abstrahiert. Es soll überall das allen Betrieben gemeinsame, die wirtschaftliche Art der Leistungserstellung herausgestellt werden. Andererseits wird es sich aber um der Anschaulichkeit der Darstellung willen nicht vermeiden lassen, manchmal beispielhaft auf bestimmte Betriebskategorien hinzuweisen, in welchen sich irgendein aufgezeigter Zusammenhang besonders deutlich kundgibt. Der theoretische Aspekt ist außerdem grundsätzlich der gleiche, handle es sich um einen Klein-, Mittel- oder Großbetrieb. Im allgemeinen soll der Untersuchung ein Betrieb zugrunde gelegt werden, der seine Größe nicht verändert.

³ Geht man aus vom wirtschaftlichen Handeln des Menschen, so zeigt sich die voll entwickelte Betriebswirtschaft von heute als doppeltes Mittel-Zwecksystem: Einerseits werden im Betriebe Werte aufgewandt, um andere Werte zu erstellen, andererseits erfolgt diese Leistungserstellung im Ganzen gesehen, um den Zweck der Unternehmung, die Gewinnerzielung, zu erfüllen. Das Verhältnis zwischen Betrieb und Unternehmung läßt sich schematisch folgendermaßen darstellen:

Betrieb A			Unternehmung		
M	Vermögen	Kapital-	Kapital-	Eigenka-	M
A	(Kapital-	disposi-	disposi-	pital	A
R	anlage)	tion	tion	Fremdka-	R
K			in:	pital	K
T			Betrieb A		T
			Betrieb B		
Betrieb B					
M	Vermögen	Kapital-			
A	(Kapital-	disposi-			
R	anlage)	tion			
K					
T					

Vgl. hierzu: Ueber den Erkenntnisgegenstand der BWL in: Die Unternehmung, 2. H. 1949, S. 83 ff.

⁴ Vgl. Töndury und Gsell, Finanzierungen; Das Kapital in der Betriebswirtschaft. KV, Zürich 1948.

2. Die Beschaffungsobjekte

a) *Allgemeine Begriffsumschreibung*

Unter Beschaffungsobjekten versteht man die Stoffe und Kräfte, welche durch die Beschaffung verfügbar gemacht werden sollen. Sie stellen also die materiellen und immateriellen Produktionsfaktoren dar. Die Entscheidung darüber, auf welche Objekte sich die Untersuchung zu erstrecken hat, steht in engem Zusammenhang mit der vorangegangenen Bestimmung der beschaffenden Wirtschaftseinheit. Sie ist ferner abhängig von der Rolle, welche man den Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozeß zuweist. Die Entscheidung kann auch abhängig gemacht werden von Forderungen, welche die Praxis an die Wissenschaft stellt. Es können aber auch willkürlich gewisse Güter im Rahmen einer Untersuchung als Beschaffungsobjekte bezeichnet werden. Von diesen Erwägungen können entweder eine oder mehrere oder alle ausschlaggebend für die Wahl der für die Untersuchung maßgebenden Beschaffungsobjekte sein. Soweit es dem Verfasser bekannt ist, wurde selbst der allgemeine betriebswirtschaftliche Beschaffungsbegriff hinsichtlich der Beschaffungsobjekte immer irgendwie begrenzt. Nur Sandig betrachtet die Beschaffungsfrage völlig einheitlich für «Arbeitskräfte, Waren (Vermögensgegenstände) und Kapital, die als Beschaffungsobjekte in Frage kommen⁵.»

Daß Sandig sich dabei auf die Analyse des Beschaffungsmarktes konzentriert, erleichtert ihm das Festhalten an seinem Standpunkt erheblich. Es wäre viel schwieriger, die betrieblichen Voraussetzungen der Finanzierung, der Vermögensgüter- und Arbeitskräftebeschaffung auf einen Nenner zu bringen. Da Sandig sich dieser Aufgabe nur gewissermaßen am Rande entledigt, muß hier darauf auch nicht weiter eingegangen werden.

b) *Die Wahl der beschaffenden Wirtschaftseinheit*

Eine Beschränkung der Beschaffungsobjektgruppen ergibt sich bei Schär⁶ dadurch, daß er sich mit einer bestimmten Betriebsform, dem Handelsbetrieb beschäftigt. Die Beschaffungsobjekte sind daher die Waren. Zwar werden im Warenhandelsbetrieb auch Güter benötigt, die keine Waren i.e.S. sind, wie z. B. Hilfsmaterialien und Arbeitskräfte. Da aber den Waren als Gegenständen des Handels im Warenhandelsbetrieb besondere Bedeutung zukommt, ist es nur natürlich, daß er sich aus praktischen, be-

⁵ Sandig, Grundriß der Beschaffung, S. 175.

⁶ J. F. Schär, Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Auflage, 1923, insb. Vierter Teil, B § 1 S. 131 ff.

triebspolitischen Gründen auf die Darstellung der Warenbeschaffung beschränkt⁷.

Aus ähnlichen Gründen müssen Richter⁸ Thielen⁹, Lewis¹⁰, Harriman¹¹ und Heinritz¹² wegen der Wahl des Industriebetriebes ihre Darlegungen auf industrielle Beschaffungsobjekte zuspitzen.

Nach Thielen gehört «zur kaufmännischen Beschaffungswirtschaft (für den Bereich der Maschinenindustrie, W.M.) . . . im engeren Sinne der laufende Einkauf der Fertigungswerkstoffe (Einzelmaterial) und der Hilfs- und Betriebsstoffe (Gemeinkostenmaterial); im weiteren Sinne fällt darunter auch die Beschaffung des Kapitalbedarfes¹³, der Produktionseinrichtungen (Energieerzeugungsanlagen, Transporteinrichtungen, Bearbeitungsmaschinen, Betriebsmittel) und vor allen Dingen die Sicherstellung der geistigen und praktischen Produktionsgestalter¹⁴.» Für die Maschinenindustrie ist dies eine Liste sämtlicher Produktionsfaktoren. Für den Fortgang seiner Untersuchung kommt dieser umfassenden Begriffsbestimmung aber lediglich aufzählende Bedeutung zu: da «dem Einzelmaterial . . . im Kreislauf der Produktion zweifellos die größte Bedeutung» zukommt¹⁵, beschränkt er sich auf diesen Teil der Beschaffung.

Die genannten amerikanischen Autoren geben sich durchwegs mit der industriellen Materialbeschaffung ab. Nach Lewis haben die für die Herstellung industrieller Absatzgüter benötigten Materialien (Einzel- und Gemeinkostenmaterial) und Produktionseinrichtungen als Beschaffungsobjekten besondere Bedeutung¹⁶. Stärker noch als Lewis ist Heinritz vom Gedanken an die Beschaffungstätigkeit im Sinne der Menge des Beschaffungswerkstoffes gefangen genommen¹⁷. Da der größte Teil der Beschaffungstätigkeit in industriellen Betrieben auf die Beschaffung der Rohstoffe und Halbfabrikate entfällt, beschäftigt er sich fast ausschließlich mit der Beschaffung dieser Objekte. Durch eine solche Begrenzung wird der Be-

⁷ Schär behandelt — eingebaut in eine 'Lehre vom billig Kaufen und teuer Verkaufen' — die Einkaufskunst (Anm. 6).

⁸ Richter, Die organisatorische Stellung des Einkaufs in Großunternehmungen und Konzernen, Die Betriebswirtschaft 1930, S. 257 ff.

⁹ Thielen, Beschaffungswirtschaft, in: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, Berlin 1939, S. 31 f.

¹⁰ Howard T. Lewis, Industrial Purchasing, New York, Prentice Hall 1933.

¹¹ Norman F. Harriman, Principles of Scientific Purchasing, New York, McGraw-Hill, 1928.

¹² Stuart F. Heinritz, Purchasing, New York, Prentice Hall 1947.

¹³ Sollte wohl richtiger heißen, Beschaffung des Kapitals zur Befriedigung des Kapitalbedarfes.

¹⁴ Thielen, a. a. O., S. 32.

¹⁵ Thielen, a. a. O., S. 32.

¹⁶ Lewis, a. a. O., S. 4, Note 1, Seite 5, Note 2.

¹⁷ Vgl. Besprechung von Heinritz, Purchasing, 1947, in: Schweiz. Zeitschr. f. Volkswirtschaft und Statistik, 84. Jahrg., Heft 3, 1948, S. 294 f.

schaffungsrahmen bei Heinritz etwas enger gezogen als bei Lewis. Wichtig ist, daß die amerikanischen Autoren keineswegs Waren i.e.S. zu den Beschaffungsobjekten zählen.

c) Die Stellung der Beschaffung im Produktionsprozeß

Bei Nicklisch¹⁸, Banse¹⁹ und Findeisen²⁰ richtet sich die Einbeziehung oder die Aussichtung der Produktionsfaktoren als Beschaffungsobjekte nach der Stellung, welche sie im Produktionsprozeß einnehmen. Nicklischs Haltung kann nur begriffen werden, wenn man sich vergegenwärtigt, daß bei ihm die Beschaffungslehre in eine organisch-normative Betriebswirtschaftslehre eingebaut wird²¹. Die Glieder des Betriebsprozesses sind Beschaffung, Erzeugung, Absatz und Ertragsverteilung. Die ersten drei Glieder werden zur Ertragserzielung zusammengefaßt²². Die Stellung der Arbeit im System, welche zwar auch teilweise zur Ertragserzielung, hauptsächlich aber zur Ertragsverteilung gerechnet wird, erlaubt es nicht, die Arbeitskraft als Beschaffungsobjekt zu betrachten. In seinem System entfällt die Möglichkeit, die Beschaffung der Arbeitskräfte im gleichen Umfange wie die Vermögens- und Kapitalbeschaffung (auch hier scheidet das Eigenkapital teilweise aus) aufwandmäßig zu betrachten. Die Konzession, welche Nicklisch an die Ethik macht, verhindert die Bildung einer einheitlichen Beschaffungslehre. Für die Fremdkapital- und Vermögensbeschaffung fände sich als Bezugssystem die Ertragserzielung, während Eigenkapital- und Arbeitskraftbeschaffung sich hauptsächlich in den Rahmen der Ertragsverteilung einzuordnen hätten. Da aber Ertragsverteilung und -Erzielung in funktionalem Zusammenhang miteinander stehen²³, würde der Versuch einer einheitlichen Beschaffungslehre auf große Schwierigkeiten stoßen²⁴.

¹⁸ Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. 1932.

¹⁹ Banse, Beschaffung, Art. im HWBB 2. Aufl. 1936, S. 731 ff.

²⁰ Findeisen, Beschaffungstheorie, in: Archiv d. Fortschritte betriebsw. Forschung und Lehre, 1. Jg. 1924, S. 2 ff.

²¹ Organisch, weil der Betrieb als lebende Einheit, eingebettet in das Gesamt der Lebenserscheinungen gesehen wird; normativ, weil die Betriebswirtschaftslehre nicht in sich ruhend Eigengesetzlichkeiten entwickeln darf, sondern der allgemeinen Norm eines Gut und Böse unterworfen ist.

²² Vgl. Nicklisch, a. a. O., S. 506.

²³ «Die höhere Einheit der Ertragserzielung und Ertragsverteilung zeigt sich nun in der folgenden Weise: Die zweite hängt von dem Maß und von den Verhältnissen der ersten ab, die erste aber von dem Maß und den Verhältnissen der zweiten.» Nicklisch, a. a. O., S. 507.

²⁴ Nicklisch stellt die Ausführungen über die Beschaffung jeweils den Kapiteln über die Arbeit, das Vermögen und das Kapital voran. Diese dezentralisierte Darstellung erlaubt es z. B. bei der Beschaffung der Arbeitskräfte das bei der Vermögensbeschaffung vorhandene Kapital über die (wirtschaftlichen) Grundsätze der Beschaffung fortzulassen. Im Nicklisch'schen System findet eine solche Betrachtungsweise eben keinen Platz. So ist einzusehen, daß man bei Nicklisch keine Definition der Beschaffung findet. Sie hätte — so paradox es klingen mag — die

Banse erweist sich konsequenter als Nicklisch. Die Beschaffung von Arbeitskräften wird von ihm vollständig ausgeschieden: «Es sind Menschen, die sie liefern, Angehörige der Betriebsgemeinschaft. Ihre Betrachtung lediglich als Lieferanten von Arbeitskräften würde dem nicht gerecht²⁵.» Aber «auch die Beschaffung von Kapital muß ausscheiden. Die sich dabei ergebenden Fragen führen in das Gebiet der Finanzierung hinüber²⁶».

Da der Aufsatz für ein Handbuch geschrieben ist, mag die Abspaltung der Finanzierungslehre aus rein methodischen Gründen erfolgt sein, um die Finanzierungsfragen unter dem entsprechenden Stichwort leichter zugänglich zu machen. Somit bleibt bei Banse «als engerer Bereich der Beschaffung der von Gütern, Rechten (insoweit nicht geldmäßiger Art) und Diensten²⁷».

Findeisen begrenzt die Gruppe der Beschaffungsobjekte auf Grund anderer Ueberlegungen in zweierlei Hinsicht. Während sich die erste Abgrenzung aus seiner Bilanzauffassung ergibt, leitet sich die zweite Beschränkung der Beschaffungsobjekte aus seiner Auffassung vom Zustandekommen der Betriebsleistung ab. Es ergeben sich für ihn nämlich erstens Schwierigkeiten insofern als «die Praxis auch von einer Beschaffung im Zusammenhang mit der Mehrung des Kapitals, insbesondere des Fremdkapitals, spricht. Diese passive Beschaffung soll in dieser Abhandlung außer Acht bleiben, obgleich sich aus der Erkenntnis, daß Kapital und Vermögen Ausdruck für die gleiche Sache seien, auch hier Zusammenhänge ergeben. Immerhin erscheint es zweckmäßig in unserem Sinne von einer aktiven Beschaffung zu sprechen²⁸.» Findeisen fühlt sich hier seiner Sache durchaus nicht sicher, ganz abgesehen von der irreführenden Begriffsprägung²⁹. Es schimmert durch, daß, obwohl Kapital und Vermögen Ausdrücke für dieselbe Sache seien (die Richtigkeit dieser Feststellung ist zwar von der Bilanzauffassung abhängig; dies steht jedoch nicht zur Diskussion), sie für die Beschaffungslehre verschiedene Problemgruppen aufwerfen. Die Beschaffung des Kapitals und die Beschaffung des Vermögens ist trotz numerischer, geldmäßiger Uebereinstimmung von Kapital und Vermögen nicht dasselbe, sondern etwas durchaus Verschiedenes. Von hier bis zur

Durchführung seiner Auffassung von der Einheitlichkeit der Gliedprozesse nur gestört.

²⁵ Banse, a. a. O., S. 731 f.

²⁶ Banse, a. a. O., S. 732.

²⁷ Banse, a. a. O., S. 732. Die Abspaltung der Finanzierungslehre erfolgt jedenfalls nicht aus irgendeiner tiefer begründeten Einsicht.

²⁸ Findeisen, a. a. O., S. 4.

²⁹ Sandig, a. a. O., S. 177, kritisiert die sprachliche Bezeichnung aktive und passive Beschaffung, m. E. zu Recht, «da sie leicht Anlaß zu Mißverständnissen zu bieten vermag. Der Zusammenhang zwischen der Beschaffungslehre und der Bilanzlehre ist so lose, daß eine Anlehnung an die Begriffe Aktivum und Passivum nicht ratsam erscheint».

folgerichtigen Spaltung der Umlaufsbewegungen in betrieblichen und unternehmungsmäßigen Umlauf ist nur noch ein Schritt, der jedoch von Findeisen nicht getan wurde.

Ferner unterscheidet Findeisen zweitens zwischen Beschaffung und Anschaffung in dem Sinn, daß sich die Beschaffung nur auf dasjenige Umsatzvermögen erstrecken soll, welches als Zweckvermögen bezeichnet wird. Die Anschaffung habe lediglich Hilfscharakter, d. h. sie «verhilft zum Ertrag»³⁰. Nicht als Beschaffungsobjekte kommen daher in Frage, die Gegenstände des Anlagevermögens, wie Grundstücke, Maschinen und eiserne Warenbestände³¹. Die Hilfsstoffe werden jedoch der Beschaffung zugerechnet. Da sie aber nach seiner Auffassung auch lediglich zum Ertrage verhelfen, müßten sie eigentlich logischerweise ebenfalls 'angeschafft' werden. Man sieht: diese Unterscheidung in Anschaffungs- und Beschaffungsobjekte entbehrt nicht der Willkür und ist zumindest spitzfindig. In beiden Fällen ist doch die Beziehung zu Wirtschaftszwecken vorhanden³². Selbstverständlich ist zuzugeben, daß die Zwecksetzung der Umlaufvermögensbeschaffung sich von der Zwecksetzung der Anlagevermögensbeschaffung unterscheidet. Das Umlaufvermögen kann zur Leistungserstellung nur einmal verwendet werden, man sagt herkömmlicherweise, es wird verbraucht, während das Anlagevermögen während einer gewissen Zeitdauer durch seine wiederholte Verwendung fortlaufend Nutzungen abgibt, es dient dem Gebrauch³³. Aus dem Vorhandensein verschiedener Wirtschaftszweige kann jedoch keineswegs die Berechtigung abgeleitet werden, Teile des Vermögens vom Begriff der Beschaffungsobjekte auszuschließen. Das Problem der leistungsbezogenen Wertung trifft in gleicher Schwere auf Umlauf- und Anlagevermögen zu. Eine Beschränkung des Begriffes der Beschaffungsobjekte in dieser Hinsicht ist durchaus abwegig.

Für Findeisen bleiben nach dem bisherigen innerhalb der Untersuchung: die Waren i.w.S. (einschließlich Fabrikationsmaterial und Rohstoffe) und die Arbeit: «Waren und Arbeit sind als Beschaffungsobjekte zu bezeichnen»³⁴.

³⁰ Findeisen, a. a. O., S. 4.

³¹ Findeisen, a. a. O., S. 4.

³² Vgl. auch die Kritik Sandigs, a. a. O., S. 177.

³³ Es ist zu beachten, daß die Uebergänge zwischen Umlaufvermögen und Anlagevermögen durchaus fließend sind. In der Bilanzlehre hält man sich schon seit langer Zeit an feste Begriffe, die sich dort eingebürgert haben, und nicht ohne Einfluß auf die Betrachtungsweise innerhalb der übrigen betriebswirtschaftlichen Teilgebiete geblieben sind, wie das Beispiel Findeisen zeigt. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 4, S. 52 f.

³⁴ Findeisen, a. a. O., S. 6. Es würde zu weit führen, hier auch noch den von Findeisen verwendeten Warenbegriff zu kritisieren.

d) Das politische Argument

Fleege-Althoff befaßt sich in einem Aufsatz mit der Güterbeschaffung. Er spricht von der «Notwendigkeit völkisch-rationeller Ordnung zum Zwecke der weiteren intensiven Leistungsentfaltung auch auf dem Gebiete der Beschaffungswirtschaft³⁵ . . . Betriebsführern und Gefolgschaften ist die heilige Verpflichtung (sic!) auferlegt, bei der Beschaffung, etc. . . für wirkungsvollsten Einsatz aller Kräfte und Mittel zu sorgen³⁶ . . .». Man merkt, woher der Wind weht. Es sind politische, gemeinwirtschaftliche Ziele, welche Fleege-Althoff veranlassen, sich insbesondere der Rohstoffbeschaffung zuzuwenden. Dazu kommt noch ein betriebspolitisches Moment, weil sich damals die Auswirkungen der Kontingentierungen besonders schmerzlich bemerkbar zu machen anfangen. Da Fleege-Althoff nur als Beispiel für eine politisch bedingte Auffassung herangezogen wurde, ist es nicht nötig, weiter auf seine Ausführungen einzugehen.

e) Das Betriebsvermögen

Im Anschluß an die Lehrmeinungen soll nunmehr der eigene Standpunkt entwickelt werden. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß wegen der Abhängigkeit des Kreises der Beschaffungsobjekte von der beschaffenden Wirtschaftseinheit, das abstrakte Kapital im Rahmen dieser Arbeit nicht zu den Beschaffungsobjekten gezählt werden soll³⁷. Da der Betrieb ins Zentrum der Untersuchung gestellt wird, fällt die Kapitalbeschaffung außerhalb des Beschaffungsgebietes. Diese Abgrenzung ist nicht wie bei Banse willkürlich, oder wie bei Findeisen auf eine diffuse Auseinanderhaltung des Vermögens- und Kapitalbegriffes gegründet, sondern ergibt sich zwingend aus der Wahl der beschaffenden Wirtschaftseinheit.

Durch die gleiche Abhängigkeit vom allgemeinen Betrieb wird das Wagfallen jeglicher stofflichen Aussonderung (Industrie- oder handelsbetriebliche Beschaffungsgüter) oder Beschränkung auf gewisse Vermögens- teile erzwungen. Nach der Ausschaltung des Kapitals würden *V e r m ö -* *g e n* und Arbeitskräfte als Beschaffungsobjekte übrig bleiben, hätte ich mich dazu entschließen können, auch die Bedingungen für die Beschaffung der Arbeitskräfte herauszuarbeiten. Es ist somit zuzugeben, daß die Ausgliederung der Arbeitskräfte einer gewissen Willkür nicht entbehrt. Diese

³⁵ Fleege-Althoff, a. a. O., S. 9.

³⁶ Fleege-Althoff, a. a. O., S. 10.

³⁷ Vgl. S. 13. Wohl könnte man daneben die Uebernahme des Kapitals von der Unternehmung in den Betrieb als betriebliche Kapitalbeschaffung bezeichnen. Man sieht aber ein, daß dies ja gar keine aus der Wirklichkeit entstandene Frage, sondern die Folge einer Bruchstelle ist, die durch gedankliche Kategorienbildung scheinbar klafft.

Tatsache soll auch keineswegs mittels irgendeiner unhaltbaren Theorie beschönigt werden. Hingegen wäre bei Einschluß der Beschaffung der Arbeitskräfte in das zu bearbeitende Gebiet die Gefahr aufgetaucht, daß das menschliche Element, welches bei solchen Fragen kaum auszuschalten ist, leicht eine Trübung des einzelwissenschaftlichen Standpunktes mit sich gebracht hätte³⁸. Mit Findeisen könnte an dieser Stelle der Einwand erhoben werden, daß in keinem Betriebe eine Lösung der 'Ware' von der Arbeit denkbar wäre. «Wie zwei siamesische Zwillinge sind so Arbeit und Ware miteinander verbunden³⁹.» Er geht sogar so weit, zu erklären, daß «eine Trennung der Arbeit von der Ware im Rahmen einer Beschaffungstheorie unmöglich ist»⁴⁰. Soweit er den innerbetrieblichen Sektor damit meint, hat er zweifellos recht. Im Betriebsgeschehen sind schlechtweg alle Leistungen und Kosten miteinander verbunden. Es ist aber nicht einzusehen, warum nicht für die Vermögensbeschaffung die besonderen Bedingungen, die sich auf dem Markte und im Betrieb ergeben, herausgestellt werden können⁴¹. Eine Beschaffungstheorie muß sich nicht zum Ziele setzen, die Beschaffung aller Produktionsfaktoren simultan zu erklären. Wählt man die Beschaffung der Vermögensgüter, so muß die erfolgte Beschaffung der Arbeitskräfte vorausgesetzt werden, und sie darf auch vorausgesetzt werden, genau so, wie man bei der Untersuchung irgendeiner dispositiven Maßnahme von einer gegebenen Betriebsstruktur ausgehen kann. Wäre der Einwand von Findeisen richtig, dann ließe sich kein Teilgebiet mit Aussicht auf Erfolg durchforschen, da man immer irgendwie gezwungen ist, die Fäden der Interdependenz zu zerschneiden⁴². Die folgende Darstellung wird sich überdies bemühen, die betrieblichen Zusammenhänge so weit als irgend möglich zu wahren.

Es bleiben für diese Abhandlung jetzt noch die **Vermögensgüter** als Beschaffungsobjekte übrig. Um in bezug auf den Vermögensbegriff nicht falsch verstanden zu werden, bedarf dieser Begriff der Erläuterung:

Eine engere Begriffsauslegung, die leider auch weiteste Anwendung in der Wissenschaft gefunden hat (insbesondere in der Buchhaltungs- und Bilanzlehre) orientiert den Vermögensbegriff rechtlich und versteht darunter Güter, welche im **Eigentum** der Unternehmung stehen. Le Coutre findet diesen Begriff mit Recht zu **eng**. Er definiert: «Vermö-

³⁸ Wie das Beispiel Nicklischs zeigt.

³⁹ Findeisen, Beschaffungstheorie, S. 6.

⁴⁰ Findeisen, a. a. O., S. 6.

⁴¹ Wobei, wie bereits im Vorwort erwähnt wurde, bewußt die besonderen Bedingungen, die sich vom Betrieb aus ergeben, in den Vordergrund gerückt werden.

⁴² Baut man diesen Gedanken aus, so müßte man letztlich am Werte jeder Wissenschaft zweifeln, da sie ja schließlich auch nur ein Teilgebiet beschlägt.

gen (sind) die gesamten materiellen und immateriellen Güter, welche einem Unternehmen bzw. einem Betriebe für seine wirtschaftlichen Zwecke ... zur Verfügung stehen⁴³.» Sehr richtig führt er aus: «Es ist nicht ohne weiteres einzusehen, warum ein Warenlager, welches auf Kredit gekauft wurde, in der Bilanz in vollem Ausmaße erscheint, während dasselbe Warenlager bei einem anderen Kaufmann, der es sich ... in Konsignation eingelegt hat, mit den Waren aber genau so arbeitet wie der erste, sie nicht in seine Bilanz aufnimmt⁴⁴.»

Innerhalb des gesamten Vermögens werden nun aber nicht alle materiellen und immateriellen Güter beschafft. Nicht beschafft werden müssen solche Güter, die im Leistungsprozeß durch die Kombination der Produktionsfaktoren entstehen, wie z. B. Industrieprodukte, oder die dem Betrieb durch den Absatz seiner Leistungen auf dem Markte zuwachsen, ohne nachher selber in den Leistungsprozeß einzugehen. Diese durch den Absatz der Betriebsleistungen erworbenen Werte (Geld i.e.S., Postscheck-Guthaben, Rimessen usw.), dienen der Beschaffung anderer Werte, und erst diese gehen in den Leistungsprozeß ein. Würde man auch die Tauschmittel als Beschaffungsobjekte bezeichnen, so müßte man konsequenterweise den ganzen Betrieb als Instrument der Beschaffung betrachten. Die Beschaffung ist aber umgekehrt Instrument des Betriebes. Man begäbe sich somit der betrieblichen Betrachtungsweise, würde man den Betrieb als Beschaffungsinstrument ansehen. Nur von der Unternehmung aus ist der Betrieb Beschaffungswerkzeug: Die Leistungserstellung ist darauf gerichtet, der Unternehmung einen Gewinn abzuliefern⁴⁵. Werden die Betriebsleistungen dagegen gegen Güter getauscht, die in den Leistungsprozeß eingehen sollen, so liegt Beschaffung vor. Es lassen sich auch heute noch zahlreiche Beispiele für den direkten Tausch finden. Dort wird die Stufe der Verfügung über Tauschmittel eben übersprungen, mit denen sonst die betriebsnotwendigen Güter oder Arbeitsleistungen beschafft worden wären.

⁴³ Le Coutre, Vermögen, Artikel im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1936—38, 2. Bd., S. 2050.

⁴⁴ Le Coutre, a. a. O., S. 2051.

⁴⁵ Die Gewinnerzeugung ist allerdings nur Ziel der Betriebswirtschaft mit voll ausgebildeter Unternehmungsfunktion. Es gibt in der heutigen Wirtschaft eine Reihe von Betriebswirtschaften, die nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. (Man findet sie insbesondere im staatlichen Sektor: Betriebe, die volkswirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen haben.) Im privaten Sektor z. B. die Schweiz. Mustermesse, Basel.

3. Die Beschaffungsquellen

a) *Allgemeine Begriffsumschreibung*

Unter den Beschaffungsquellen versteht man alle jene Wirtschaftseinheiten, bei denen der Betrieb die Beschaffungsobjekte verfügbar machen kann. Die in Betracht kommenden Beschaffungsquellen richten sich somit in erster Linie nach der Art der Beschaffungsobjekte. Durch die Beschränkung auf die Vermögensgüterbeschaffung wird der Kreis der Beschaffungsquellen dementsprechend verkleinert. Da deshalb die Quellen des abstrakten Kapitals und der Arbeitsleistungen außer Betracht fallen, liegt es nahe, dem Begriff der Beschaffungsquellen den Begriff der Lieferanten gleichzustellen. Dieser Begriff, der sich in der Praxis großer Beliebtheit erfreut, ist aber insofern zu eng, als damit nur die Quellen materieller Beschaffungsobjekte gemeint sind. Man kann aber nicht gut von Patent- oder Lizenzlieferanten sprechen.

Im einzelnen Betriebe erfährt der Kreis der Beschaffungsquellen eine erneute Schrumpfung. Die sich in der Nachfrage nach den Objekten kundgebende Bedarfsstruktur des Betriebes bildet einen ersten Anhalt für die Auswahl der m ö g l i c h e n Beschaffungsquellen, da in einer arbeitsteiligen Wirtschaft bestimmte Güter nur von bestimmten Wirtschaftseinheiten angeboten werden. Die t a t s ä c h l i c h e Anzahl der nutzbar gemachten Beschaffungsquellen wird meistens kleiner sein als die mögliche. Dabei ist es klar, daß dort, wo der Betrieb wegen einer Vielfalt sich unterscheidender Beschaffungsobjekte auf eine Mehrzahl von Quellen angewiesen ist, keine andere Wahl möglich ist. So ist zum Beispiel ein Warenhaus oder ein chemischer Großbetrieb auf eine Vielzahl von Beschaffungsquellen wegen der technischen Verschiedenheit der Beschaffungsobjekte einfach angewiesen. Diese rein technisch bedingte Quellenwahl sei hier ausgeschieden. Wirtschaftlich interessant sind solche Fälle, bei denen der Betrieb die Wahl hat, für eine Gruppe von Beschaffungsobjekten die Anzahl der Beschaffungsquellen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bestimmen.

b) *Der Standort der Beschaffungsquellen*

Dem Standort der Beschaffungsquellen kommt kostenmäßig große Bedeutung zu. Dabei muß es durchaus nicht so sein, daß die geographisch am nächsten gelegene Quelle selbst bei relativ niedrigsten Transportkosten optimal ist. Sie kann preismäßig, qualitäts- und leistungsmäßig anderen Quellen unterlegen sein, ohne daß diese Unterlegenheit durch die niedrigen Transportkosten wettgemacht würde. Manchmal allerdings erscheint es auf lange Sicht hinaus wirtschaftlich, eine nahe

gelegene Beschaffungsquelle zu nutzen, trotzdem sie vielleicht heute noch nicht so leistungsfähig ist wie andere Quellen. Ihre Leistungsfähigkeit kann aber vielleicht durch regelmäßige Aufträge gesteigert werden; ihr Angewiesensein auf den beschaffenden Betrieb wird unter Umständen günstige Auswirkungen auf Preis und Kundendienst haben. Die Möglichkeit, sich für die Zukunft auf diese Weise eine zuverlässige Quelle zu erschließen, darf nicht übersehen werden.

Mit Findeisen könnte man sogenannte Beschaffungskreise ziehen, in- nert welchen die Transportkosten nicht beschaffungsverhindernd wirken. Der Beschaffungsradius bezeichnet dann den Abstand zwischen der ent- fernungsmäßig gerade noch in Frage kommenden Quelle und dem Orte der Verwendung. Der Gebrauch geometrischer Ausdrücke darf natürlich immer nur bildhaft verstanden werden. Die topographischen Gegebenhei- ten (Bergzuschläge!), Zölle, Devisenvorschriften oder gar Importsperrern machen in Wirklichkeit den geometrischen Kreis zu einem verzerrten Ding mit vielen Einbuchtungen. Der Beschaffungsradius ist durchaus keine ein für allemal gegebene 'Kostenstrecke'. Es können Anbieter auftauchen außerhalb des bisherigen Beschaffungsgebietes, die durch günstige Angebote die Nachteile erhöhter Frachten wettmachen. Durch Aenderungen der Tarife selber kann das Beschaffungsgebiet verkleinert (Tariferhöhungen) oder vergrößert werden (Tarifermäßigungen). Aenderungen staatlicher Vorschriften können gleiche Wirkungen ausüben. Je stürmischer die wirt- schaftliche Entwicklung vor sich geht, oder je stärker sich der Staat ins wirtschaftliche Leben einmisch, umso heftiger werden die Veränderungen des Beschaffungsradius sein.

Innerhalb einzelner Wirtschaftsgruppen (Branchen), ja selbst von Betrieb zu Betrieb werden sich die Bedingungen für das Ausmaß des Be- schaffungsgebietes anders stellen. Es gibt Betriebe, aus deren Struktur sich ein verhältnismäßig kleiner Beschaffungsradius ergibt. Dazu gehören alle jene Betriebe, die verhältnismäßig kleine, nicht wertintensive Mengen bei einer Vielzahl von Quellen beschaffen müssen. Typisch beschaffungsorien- tiert (d. h. an den Ort der Beschaffungsquellen gebunden) sind daher die Abfallverwertungsbetriebe. Sie sind gezwungen, sich den Rohstoff bei einer Unzahl von Haushaltungen und Betrieben zu beschaffen. Der geringe spezifische Wert der Abfälle läßt einen Transport über weite Strecken nicht zu. Umgekehrt gibt es Betriebe, die zumindest einen Teil der Ob- jekte von weit entfernten Quellen beschaffen müssen. Eine schweizerische Schokoladenfabrik wird darauf angewiesen sein, die zur Schokoladher- stellung benötigten Kakaobohnen aus südlichen, geographisch weit ent- fernten Gebieten heranzuschaffen. Sie kann diese Aufgabe allerdings auch

dem Großhandel überlassen, wodurch sich der Beschaffungskreis für sie bedeutend verkleinern würde. Leuthold hat dargelegt⁴⁶, daß die ungenügende Beachtung der Standorte der Beschaffungsquellen das Risiko der Beschaffung bedeutend erhöht. Je näher sich die Beschaffungsquelle beim Orte des Beschaffers befindet, umso eher ist die Möglichkeit gegeben, die Objekte vor Vertragsabschluß persönlich zu beurteilen, um dadurch Fehlbeschaffungen zu vermeiden. Er unterscheidet vier Fälle, nämlich:

1. Der Einkäufer befindet sich in der näheren Umgebung der Beschaffungsobjekte.
2. Die Beschaffungsobjekte befinden sich innerhalb der Landesgrenzen.
3. Eine inländische Beschaffungsquelle besorgt den Vertrieb der Beschaffungsobjekte, die sich im Momente des Vertragsschlusses im Auslande befinden.
4. Die Beschaffungsquelle und die Beschaffungsobjekte befinden sich im Auslande.

In Fällen, wo der Betrieb gezwungen ist, die Objekte in weit entfernten Orten zu beschaffen, entsendet er manchmal betriebseigene Vertreter an die Beschaffungszentren, um sich die Möglichkeit der persönlichen Beurteilung zu wahren. (Der Fall des sogenannten direkten Importes, vergleiche hierzu auch S. 26 ff.).

c) Die Handelskette

Diese im gegebenen Falle verschiedenen Möglichkeiten der Beschaffung führen zum volkswirtschaftlichen Problem der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und zum Problem der Standortwahl, die aber hier nicht in erster Linie interessant sind. Von betriebswirtschaftlichem Interesse ist vielmehr, daß durch die Ausgliederung der einzelnen Handelsfunktionen die Möglichkeit geboten wird, dasselbe Objekt bei verschiedenen Betrieben zu beschaffen, die sich durch ihre Betriebsform voneinander unterscheiden. Durch die Darstellung mittels einer idealtypischen Handelskette lassen sich diese Möglichkeiten am besten aufzeigen⁴⁷.

Heruntergestaffelt bis zum Letztverbraucher kann man folgende hauptsächlichen Beschaffungsquellenarten unterscheiden:

⁴⁶ Leuthold, Verlustquellen beim Einkauf und in der Lagerhaltung, in: Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, Neun Vorträge, VSB, Zürich 1945, S. 60 f.

⁴⁷ Im Anschluß an Seyffert, Die Handelskette, in: Die Betriebswirtschaft, 24. Jg. H. 12, Stuttgart 1931, S. 337 ff. Es werden oben absichtlich die Möglichkeiten für den Import aufgezeigt, weil er alle übrigen Fälle miteinschließt. Bei der Beschaffung im Inlande fallen vor allem die tradierenden Bindeglieder fort.

1. Erzeuger, nämlich:
 - a) Urproduzent, b) Zwischenproduzent, c) Endproduzent
 - d) Letztverbraucher
 2. Einzelsammler
 3. Großsammler
 4. Exporteur
 5. Transitär
 6. Importeur
 7. Zentralgroßverteiler
 8. Großverteiler
 9. Einzelverteiler
- | | |
|---|----------------|
| } | kollektierend |
| } | tradierend |
| } | distribuierend |
10. Verwender, nämlich:
 - a) Urproduzent, b) Zwischenproduzent, c) Endproduzent
 - d) Letztverbraucher

Die Bezeichnung der Handelskettenglieder hat nicht nur für den jeweiligen Verwender eine Bedeutung, sondern auch für die Glieder selber. Unter dem Begriffe Verwendung sind hier sämtliche Bedarfsarten zusammengefaßt, bei denen das Objekt durch den produktiven Akt im Betriebe nicht zur Ware wird⁴⁸. Immer dann, wenn der Betrieb eine Warenhandelsfunktion erfüllt, so ist er je nach seiner Stellung zwischen 2. und 9. einzureihen. Der schweizerische Weizenimporteur ist zum Beispiel bei der Durchführung eines Importgeschäftes als Importeur zu betrachten, während er bei der Beschaffung von Bleistiften für eigene Geschäftszwecke den Platz des Verwenders (Letztverbraucher!) einnimmt. Auch hier ist die Betrachtungsweise durchaus beschaffungsobjektbezogen. Mit der Kennzeichnung «Importeur» wird nur die Hauptfunktion, dabei auch die Beschaffungshauptfunktion erläutert. Die Nebenfunktionen der Beschaffung erkennt man erst, wenn man tiefer in die Bedarfsstruktur des betreffenden Betriebes eindringt. Je weiter man in der Handelskette gegen den Verwender vorrückt, d. h., je mehr man sich dem eigentlichen Bestimmungsorte des Objektes nähert, umso vielfältiger werden die Möglichkeiten der Beschaffungsquellenwahl. Dabei hat man noch in Berücksichtigung zu ziehen, daß die Funktionen 1 bis 9 jeweils von einer Mehrzahl in verschiedene Formen gekleideten Betriebe erfüllt werden. Dem Weizenimporteur stehen beim Importe des Getreides die Möglichkeiten 1 a bis 5 offen, während er im Falle des Schreibmaterials die Möglichkeiten 1 c (oder 1 d : durch Vermittlung einer Zeitungsannonce, Auktion) bis 9 hat. Er wird die Bleistifte in concreto vielleicht beim Schreibwarengroßhändler (Großverteiler)

⁴⁸ Vgl. die Einteilung der Güter S. 52 f.

oder im Fachgeschäft, eventuell aber auch im Warenhaus, unter Umständen sogar beim Hausierer einkaufen. (Alles Formen von Einzelverteilern). Der Formenreichtum der Einzelverteiler setzt schon Schäfer⁴⁹ in Erstaunen. Er berichtet, daß gemäß einem in den USA durchgeführten 'Census of Distribution' Stiefel und Schuhe in nicht weniger als 27 verschiedenen Zweigen (Einzelverteiler) gehandelt werden.

Diese Fülle von Möglichkeiten, diese oftmals sich zeigende 'Qual der Wahl' verlangt nach Richtlinien, nach denen die Auswahl der tatsächlich zu nutzenden Beschaffungsquellen zu erfolgen hat. Diese Richtlinien werden sich nicht von den im allgemeinen angewandten Grundsätzen betriebswirtschaftlicher Wahl unterscheiden. Schäfer nennt sie z. B. auch als Hilfe bei der Bestimmung der Absatzwege⁵⁰.

1. Es gibt ertragswirtschaftliche Gründe, die für die Wahl einer Beschaffungsquelle sprechen.
2. Es gibt ertragswirtschaftliche Gründe, die gegen die Wahl einer Beschaffungsquelle sprechen.
3. Es gibt kostenwirtschaftliche Gründe, die für die Wahl einer Beschaffungsquelle sprechen.
4. Es gibt kostenwirtschaftliche Gründe, die gegen die Wahl einer Beschaffungsquelle sprechen⁵¹.

Die ertragswirtschaftlichen Gründe hängen mit der Beschaffenheit des Objektes zusammen, die von Beschaffungsquelle zu Beschaffungsquelle schwanken kann. (Z. B.: Kurze oder lange Transportzeit mag die Beschaffenheit der Objekte beeinflussen. Die auf S. 24 erwähnte Prüfungsmöglichkeit der Beschaffenheit, usw.)

Die kostenwirtschaftlichen Gründe betreffen die Preisgestaltung der Objekte und die Beschaffungsnebenkosten.

d) Beispiel: Der direkte Import

Am Beispiel des direkten Importes⁵² durch Betriebe, die nicht auf den Import spezialisiert sind, wie z. B. Einzelhandels- und Industriebetriebe, lassen sich einige kosten- und ertragswirtschaftliche Erwägungen recht gut demonstrieren.

⁴⁹ Schäfer, Grundlagen der Marktforschung; Nürnberg 1940, S. 186.

⁵⁰ Der Begriff des Absatzweges ist recht unklar. Dennoch findet er als terminus in der Literatur gerne Aufnahme. Schäfer versteht hier die Verteilungsorganisation für ein bestimmtes Gut darunter.

⁵¹ Die Aufführung der Wahlgründe nach Schäfer erfolgt hier nur der Vollständigkeit halber. Auf den Komplex der Wirtschaftlichkeit der Beschaffung wird im 5. Kapitel ausführlich zurückzukommen sein.

⁵² Vgl. Roorbach, Direct Purchase of Imported Raw Material, in: Harvard Business Review, Oct. 1928, p. 35.

Folgende kostenwirtschaftliche Punkte sprechen für die Beschaffung eines ausländischen Objektes am Herkunftsort:

Durch die Direktbeschaffung werden Zwischenprofite, Kommissionen, Gebühren, Abgaben etc. ausgeschaltet.

Durch direkte Verhandlungen in den Beschaffungsmarktzentren können unter Umständen bessere Grundpreise erreicht werden.

Ungewöhnliche Beschaffungsgelegenheiten, wie Auktionen, Messen, Ausstellungen, Konkurse können wahrgenommen werden.

Die Heranschaffung der Beschaffungsobjekte kann durch bessere Ueberwachung des Transports und durch direkte Verträge mit den Frachtführern unter Umständen verbilligt werden.

Kostenwirtschaftlich gegen die Direktbeschaffung spricht die Notwendigkeit, die organisatorischen Maßnahmen zu vermehren, da am Orte der Beschaffung ständig oder doch zu gewissen Zeiten (z. B. Haupterntezeiten) Beschaffungshilfskräfte anwesend sein müssen, um die kostenwirtschaftlichen und ertragswirtschaftlichen Vorteile zu realisieren. Bei der Abwägung der Kostenvor- und Nachteile spielt die zu beschaffende Menge eine ausschlaggebende Rolle. Je größer diese Menge ist, umso eher wird die Tendenz zur Direktbeschaffung sein, da die erhöhten Organisationskosten⁵³ sich ihrer mehrheitlich fixen Struktur wegen aufs einzelne Objekt bezogen nicht mehr so bemerkbar machen⁵³.

Ertragswirtschaftlich für die Direktbeschaffung ins Gewicht fallend ist die Möglichkeit, die Beschaffungsobjekte am Erzeugungsorte persönlich zu beurteilen. Dadurch wird es umso eher möglich sein, eine bedarfsgerechte Beschaffung in die Wege zu leiten. Bei Gütern, die einen gut organisierten Markt haben, wird es sich allerdings kaum lohnen, die Auswahl der Produkte am Erzeugungsorte selber vorzunehmen. Der spezialisierte Zwischenhandel ist dann gerade so gut dazu in der Lage, ohne daß die Handelsmargen den Aufbau einer eigenen 'Importabteilung' rechtfertigen würden. Umgekehrt wird in Fällen, wo der Markt nur schlecht organisiert ist, die Zwischenhändler selber über keine gute Marktübersicht verfügen, die Direktbeschaffung zur Notwendigkeit.

Ertrags- und kostenwirtschaftlich mit in Berücksichtigung zu ziehen sind die Nachrichten, die eine im Auslande sich aufhaltende betriebseigene Beschaffungshilfe dem Betriebe liefern kann. In Frage kommen dabei Berichte über Preis-, Mengen- und Beschaffenheitsschwankungen der betref-

⁵³ Eine Vielzahl geographisch weit auseinanderliegender Beschaffungsquellen würde die Organisationskosten stark steigen lassen, weshalb die Direktbeschaffung in den meisten Fällen nur dort vorgenommen werden kann, wo die Beschaffungsquellen an wenigen Orten konzentriert zu finden sind.

fenden Objekte. Nicht zu vergessen ist in dieser Beziehung auch, daß dieselbe Hilfe häufig Berichte außerhalb der eigentlichen Beschaffungstätigkeit (vielleicht den Absatz betreffend) abgeben kann, weil sie sich in einem bestimmten Gebiet aufhält.

Faßt man die verschiedenen Vor- und Nachteile zusammen, so wird die Direktbeschaffung meistens dann durchgeführt werden, wenn eine verhältnismäßig große Menge an einem Beschaffungszentrum beschafft werden kann, wobei es sich nicht um Stapelwaren handelt, die ebensogut durch die bestehenden Zwischenhandelsorganisationen beschafft werden könnten, sondern wo das subjektiv-betriebliche Moment eine große Rolle spielt, wo auf die Auswahl der Objekte eine besonders große Sorgfalt verwendet werden muß.

e) Facheigene und fachfremde Quellen

Wenn es nicht gleichgültig ist, bei welchem Glied der Handelskette die Objekte beschafft werden, so spielt auch die Frage, ob die Objekte bei facheigenen oder fachfremden Beschaffungsquellen beschafft werden sollen, eine Rolle⁵⁴. Facheigene Beschaffungsquellen sind auf den zu beschaffenden Gegenstand spezialisiert, während fachfremde Quellen daneben noch andere Leistungen anbieten. Diese Unterscheidung ist hier zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Beschaffungsquellen sicherlich wertvoll. Die auf elektrische Apparate spezialisierte Fabrik wird meistens in der Lage sein, den Bedarf nach elektrischen Apparaten bedarfsgerechter und damit ertragswirtschaftlicher zu befriedigen als ein Betrieb, der sich neben der Herstellung verschiedenster Dinge auch noch der Fabrikation elektrischer Apparate widmet. Auch in bezug auf den Kundendienst kann der Spezialbetrieb überlegen sein. Die gleichen Unterschiede zwischen facheigen und fachfremd bestehen im Groß- und Einzelhandel. Umgekehrt führt die branchenmäßige Spezialisierung zur Vermehrung der Typen, d. h. der Qualitäten innerhalb einer Gruppe von Gegenständen. Diese Tatsache und der vermehrte Kundendienst bringen erhöhte Kosten mit sich, die auf den Beschaffer überwälzt werden. Ueberall dort, wo Standardgüter beschafft werden müssen, kann deshalb die fachfremde Beschaffungsquelle häufig genau so gute, kostenmäßig gesehen, vielleicht sogar noch bessere Dienste leisten.

Es hat sich nun gezeigt, daß z. B. der den Absatz vermittelnde Händler oder Handwerker aus seinen betrieblichen Verhältnissen heraus ziem-

⁵⁴ Zu den Begriffen facheigen und fachfremd vgl. H. Fischer, Marktanalyse und Absatzorganisation, Berlin 1935, S. 133 ff. Fischer macht diese Unterscheidung hinsichtlich der Absatzwege, jedoch mit anderer Zwecksetzung.

lich zwangsläufig zu bestimmten Beschaffungsquellen gedrängt wird. So erfolgt z. B. «der Einkauf der Parfümerien und verwandten Artikeln

bei den Spezialgeschäften dieses Zweiges

. . . . zu rund 90 % beim Fabrikanten und
zu rund 10 % beim Großhändler

bei den Drogerien

. . . . zu 80—90 % beim Fabrikanten und
zu 10—20 % beim Großhändler

bei Friseurgeschäften

. . . . zu 10—30 % beim Fabrikanten und
zu 70—90 % beim Großhändler

bei Seifengeschäften

. . . . zu 30—50 % beim Fabrikanten und
zu 50—70 % beim Großhändler»⁵⁵.

Schäfer deutet den verschiedenen großen Anteil, den die Lieferungen von Fabrikanten und Großhändlern bei den verschiedenen Betriebsformen einnehmen, dahin, daß der Gesamtumsatz von Parfümerien und verwandten Artikeln bei den beiden ersten Formen groß genug ist, so daß sich (kostenmäßig) ein direkter Einkauf lohnen würde. Dagegen ist der Bedarf bei der dritten und vierten Betriebsform so klein, daß der Aufwand an Beschaffungsmühe (Schreib- und Buchungsarbeit, Zahlungsausgleich) unverhältnismäßig groß werden würde, wenn man die Beschaffungen auf die vielen Fabrikanten verteilen würde. Das heißt allgemein, daß Betriebe mit einer Vielzahl verschiedener Beschaffungsobjekte häufig darauf angewiesen sein werden, Beschaffungsobjektgruppen zu bilden, wodurch sie in die Lage versetzt werden, mehrere Beschaffungsobjekte bei einer Beschaffungsquelle zu beziehen. Besonders deutlich zeigt sich dieses Phänomen in Betrieben des Einzelhandels, die eine Vielzahl ähnlicher, oft sich kaum unterscheidender Artikel führen müssen (Markenartikel), wie im obigen Beispiel oder im Tabakwarenhandel. Dabei kommt es dann häufig so weit, daß das Bestreben der Objektzusammenfassung dazu führt, für gewisse Hauptartikel (z. B. Zigaretten) überhaupt nur noch eine Beschaffungsquelle zu wählen. Man wendet sich an einen der ortsansässigen Verteiler und bezieht bei ihm laufend sämtliche Mengen aller benötigten Waren.

⁵⁵ Schäfer, a. a. O., S. 211. Das zitierte Beispiel zeigt eine erhebliche Ähnlichkeit mit dem weiter oben ausgeführten Beispiel des direkten Importes. Die im folgenden gezogenen Schlüsse sind aber anhand des Importbeispiels nicht ohne weiteres möglich, da es in den Für- und Widererwägungen zu komplex ist.

f) Die Anzahl der Quellen

Das leitet zu der Frage über, ob innerhalb eines Beschaffungsgebietes während einer Periode nur eine oder mehrere Quellen in Anspruch genommen werden sollen. Abgesehen von der durch die Wahl der beschaffungswirtschaftlichsten Betriebsform beschränkten Anzahl der Quellen ist diese Entscheidung — wenn sie überhaupt grundsätzlich für bestimmte Beschaffungsobjekte getroffen werden soll — durchaus nicht leicht zu treffen. Die größte Gefahr, sich nur auf eine oder sehr wenige Quellen zu verlassen, besteht darin, daß der beschaffende Betrieb sehr leicht den Zusammenhang mit dem Markte verliert. Der Lieferbetrieb mag wegen des Wegfallens der Konkurrenz versuchen, höhere Preise zu verlangen⁵⁶ oder den Eignungswert der Objekte herabzusetzen. Fällt in Mangelzeiten die einzige Versorgungsquelle aus (Ausland), so mag es schwer halten, rechtzeitig Ersatz zu schaffen. Andererseits sprechen die Tatsachen sicheren und dauerhaften Kundendienstes, großzügiger Krediteinräumung, einer gewissen Kontrolle der Beschaffungsquellen, für die Auswahl weniger Quellen, von denen dann jeweils ein größeres Quantum oder z. B. bei Maschinen, einheitliche Typen bezogen werden können. Harriman ist der Ansicht, daß selbst im Falle, daß für gewisse Objekte nicht mit mehreren Beschaffungsquellen verkehrt wird, ein Teil der Weisheit darin bestehe, ständig nach anderen Beschaffungsquellen Ausschau zu halten⁵⁷.

g) Die Wahl der Quellen aus anderen Gründen

Manchmal entscheidet die Möglichkeit, mit einigen möglichen Beschaffungsquellen Gegengeschäfte abzuschließen, über die Einbeziehung solcher Quellen in den Kreis der Stammquellen. In der Literatur wird häufig dagegen polemisiert mit dem Hinweis auf die Gefahr unwirtschaftlicher Beschaffung. Diese Mahnrufe sind selbst dann nur teilweise berechtigt, wenn die Beschaffung bei solchen Quellen tatsächlich unwirtschaftlicher erfolgt als bei anderen. Es darf aber nicht vergessen werden, daß die Beschaffung ja keinen Selbstzweck verfolgt. Sie steht im Dienste des gesamten Betriebes, und wenn es gelingt, durch die Auswahl der Beschaffungsquellen den Umsatz zu steigern, eventuell sogar durch die Umsatzsteigerung die Betriebskapazität besser auszunützen und dadurch die Erfolgswirtschaftlichkeit insgesamt zu verbessern (Kostendegression und Ertragszuwachs machen Beschaffungsunwirtschaftlichkeit mehr als wett),

⁵⁶ Natürlich nur dann, wenn der beschaffende Betrieb kein Nachfragemonopol besitzt oder wenn die Preise nicht durch staatliche Vorschriften oder durch langfristige Verträge gebunden sind.

⁵⁷ Harriman, a. a. O., S. 48.

so ist selbst vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus nichts gegen solche Kompensationsgeschäfte einzuwenden⁵⁸. Aus diesen Bemerkungen läßt sich aber auch ableiten, daß beschaffungsunwirtschaftliche Gegenkontrakte nur innerhalb der Grenzen eines bestimmten Beschäftigungsgrades betriebswirtschaftlich zu nennen sind. Es kann daher nicht verwundern, daß sie insgesamt in der Depression, bei ungenügendem Auftragsbestand, größeres Ausmaß annehmen.

Im übrigen ist zu beachten, daß nie der Teilerfolg der Beschaffung allein maßgebend ist, sondern immer der Gesamterfolg des Betriebes. «Beispielsweise können bei einem Warenkauf Verrechnungsmöglichkeiten gegen außenstehende Guthaben bestehen, die sonst abzuschreiben wären. Kürzere Lieferfristen rechtfertigen in bestimmten Fällen höhere Einstandspreise. Eine Vorverlegung der Auslieferungstermine ermöglicht eine raschere Auslieferung der Fabrikationsartikel und verhütet die Bezahlung etwaiger Konventionalstrafen. Es ist auch besser, sich mit einer kleineren Verkaufsmarge zu begnügen, als dem Vertrieb überhaupt keine Ware zur Verfügung stellen zu können⁵⁹.»

4. Die Beschaffungshilfen

Im vorhergehenden Abschnitt wurde die Bedeutung der Beschaffungsquellen hinsichtlich der allgemeinen Verhältnisse ihres Standortes, ihrer Stellung innerhalb der Handelskette, ihrer Anzahl und der Möglichkeit bei ihnen eigene Betriebsleistungen abzusetzen, gewürdigt. Es gilt nun die Hilfsmittel ihrer Nutzbarmachung anzuführen. Diese Hilfsmittel kann man als Beschaffungshilfen bezeichnen.

a) Allgemeine Begriffsumschreibung

Man versteht demgemäß unter Beschaffungshilfen sämtliche Mittel, deren sich der beschaffende Betrieb bedienen kann, um die Verfügungsmacht über die Beschaffungsobjekte zu erlangen. Die Aufgaben der Beschaffungshilfen bestehen darin, das Aufsuchen der Beschaffungsquellen zu erleichtern⁶⁰, ihre Auswahl zu ermöglichen, die Beschaffungsobjekte an

⁵⁸ Der gleichen Meinung sind Heinritz, a. a. O., S. 554 ff. und Leuthold, a. a. O. S. 68.

⁵⁹ Leuthold, a. a. O. S. 68.

⁶⁰ Der Einwand, daß die Initiative häufiger vom Verkäufer ausgeht, weshalb der beschaffende Betrieb die Angebote der Beschaffungsquellen an sich herankommen lassen könne, ist wenig berechtigt. Dies gilt allerhöchstens für Zeiten, in denen das Angebot die Nachfrage übersteigt, und nicht für solche Perioden, wo die Konkurrenz der Verkäufer einer Käuferkonkurrenz gewichen ist. Aber selbst in sogenannten normalen Zeiten kann eine umfassende Orientierung über die möglichen

den Bestimmungsort zu leiten, die Durchführung der Beschaffung zu überwachen und Mengen, Preise und Beschaffenheit der beschafften Objekte zu prüfen.

Die Beschaffungshilfen können Personen oder / und Sachen sein. Es ist entweder möglich, daß sie dem Betrieb eingegliedert werden, um fortlaufend bei der Beschaffung Verwendung zu finden, oder daß auch sie jedesmal von neuem beschafft werden müssen⁶¹.

b) Gruppierung der Beschaffungshilfen

aa. Beschaffungshilfen, welche der Vermittlung zwischen dem beschaffenden Betrieb und den Beschaffungsquellen dienen.

α) Persönliche Beschaffungshilfen:

- i) Betriebseigene
- ii) Betriebsfremde

β) Sachliche Beschaffungshilfen:

- i) Betriebseigene
- ii) Betriebsfremde

γ) Persönlich-sachliche Beschaffungshilfen:

- i) Betriebsfremde

bb. Beschaffungshilfen, welche der Vermittlung zwischen dem beschaffenden Betrieb und den Beschaffungsobjekten dienen.

(Gliederung wie unter 1.)

Zu aa. Das Aufsuchen der Beschaffungsquellen.

Zu den persönlichen Beschaffungsquellenvermittlern (betriebseigen oder -fremd) gehören Vertreter, Agenten, Kommissionäre, Makler, Rechtsbeistände.

Beschaffungsquellen dazu beitragen, neue, den bisherigen überlegene Beschaffungsquellen ausfindig zu machen. Soweit als möglich sollte nichts im Betriebe dem Zufall überlassen bleiben. Von diesem Gedanken geht auch die Marktforschung auf dem Beschaffungsmarkte aus. Je nach der Bedeutung des Beschaffungsobjektes für das Betriebsgesamt werden sich mehr oder weniger umfangreiche Marktforschungsaufgaben stellen. Die Betriebsgröße wird darüber entscheiden, in welcher Höhe die Aufwendungen für die marktforscherische Tätigkeit noch wirtschaftlich ist. Die besondere Bedeutung der Marktforschung kann hier nur angedeutet werden. Sie kann in bezug auf die Auswahl der Beschaffungsquellen Bedeutsames leisten. Vgl. zum Problem der Marktforschung insbesondere Schäfer, a. a. O., passim; die Beschaffungsmarktforschung wird dort auf S. 7 ff. und 16 ff. gestreift.

⁶¹ Sämtliche Beschaffungshilfen, auch die betriebseigenen, müssen beschafft werden. Man kann in diesem Falle von Hilfsbeschaffung sprechen. Hinsichtlich der Beschaffung der Hilfen finden daher die Ausführungen des vorstehenden Abschnittes analoge Anwendung.

Betriebseigen sind die Hilfskräfte der Beschaffungsabteilung (Direktoren, Bürokräfte, Reisende); aber auch andere Angestellte, die nicht direkt zur Beschaffungsabteilung gehören, wie insbesondere im Absatz tätige Personen sind oft in der Lage, nützliche Auskünfte zu erteilen. Von den betriebsfremden Beschaffungshilfen leisten die Reisenden der Beschaffungsquellen die größten Dienste.

Die Zahl der sachlichen Beschaffungshilfen (betriebseigen oder -fremd) ist recht ansehnlich. Hierzu gehören Kataloge, Prospekte, Plakate, Zeitschriften, Zeitungen (Inserate)⁶², Wirtschaftsberichte, Adreßbücher, Rationenbücher, Telefonbücher, Telobücher, Postcheckbücher, Firmen- und Privatarhive, Karteien, Verkehrsmittel (z. B. das Automobil des Einkäufers). Zu den persönlich-sachlichen Beschaffungshilfen gehören nur betriebsfremde⁶³. Dazu zählen zunächst eine Reihe von Informationsmöglichkeiten wie Auskunfteien, (u. a. Tel. 11), Ausstellungen (regionale, kantonale, Landes- und internationale Ausstellungen), Messen, Amtsstellen, Berufsverbände, Handelskammern, Zentralen für Handelsförderung, Radiosendungen. Von besonderer Bedeutung sind spezifische Marktororganisationen, wie z. B. Märkte (Tages-, Wochen- und Jahrmärkte), Börsen, Auktionen.

Zu bb. Die Beziehung zu den Objekten.

Zu den persönlichen Beschaffungsobjektvermittlern gehören meist betriebseigene Personen. Sie sind häufig mit den unter aa. genannten Beschaffungshilfen identisch. Ihre Aufgabe besteht in dieser Beziehung zur Hauptsache in der Ueberwachung der Beschaffung und der Kontrolle der Objekte (Betriebsfremde Personen würden sich hierfür nicht sehr gut eignen).

Zu den sachlichen Beschaffungshilfen zählen die von den Personen benutzten Kontrollinstrumente zur Durchführung physikalischer, chemischer und rechnungsmäßiger Kontrollen. Die Zahl der möglichen Kontrollmittel ist Legion. Je nach Beschaffungsobjekt kann sich die Kontrolle auf einen einfachen Vorgang beschränken (Wägung), oder muß mittels komplizierter Vorrichtungen durchgeführt werden (Chemische Analysen).

Verkehrsmittel (hauptsächlich Automobile, aber auch Fuhrwerke, Handkarren, Fahrräder usw.) dienen der Heranschaffung der Beschaffungsobjekte.

⁶² Werbemittel im allgemeinen.

⁶³ Es läßt sich dies daraus erklären, daß die betriebseigenen Beschaffungshilfen in persönliche und sachliche zerlegt werden können, während dies bei den betriebsfremden sinnvoll oft nicht möglich ist, da man sich häufig weder der Person noch der Sache, sondern der organisatorischen Einheit aus Person und Sache bedient.

Am bedeutungsvollsten ist die Rolle der betriebsfremden persönlichen Beschaffungshilfen. Hierzu zählen Verkehrsanstalten, wie Speditionsgesellschaften, Transportanstalten des Straßenverkehrs, Eisenbahnen, Schifffahrtsunternehmungen, Luftverkehrsgesellschaften, die Post; Versicherer, Banken (Finanzierung, Sicherheiten), Bürgschaftsinstitute.

Diese Liste erhebt durchaus keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Viele Mittel dienen zudem nicht ausschließlich der Beschaffung, sondern auch anderen Betriebsaufgaben. Zieht man die betriebseigenen Beschaffungshilfen aus der obigen Aufstellung heraus, so erhält man die Elemente der Beschaffungsorganisation⁶⁴, welche den Beschaffungsprozeß durchzuführen hat.

c) Der Beschaffungsweg

Betrachtet man die Ausführungen dieses Abschnittes im Zusammenhang mit den Bemerkungen über die Beschaffungsquellen, so läßt sich erkennen, daß jedem Betrieb für nahezu jedes Beschaffungsobjekt eine verwirrende Fülle von verschiedenen Möglichkeiten geboten werden, Quellen und Hilfen zu wählen. Auf der Grundlage betriebseigener Beschaffungshilfen, die ja selber auch keineswegs immer alle eingesetzt werden und in ihrer Zusammensetzung und Anwendung dauernden Wandlungen unterliegen, werden betriebsfremde Beschaffungshilfen und Beschaffungsquellen gewählt.

Für jede Beschaffung muß ein Weg, ein Beschaffungsweg gefunden werden, welcher optimale Wirtschaftlichkeit verspricht. Dieselben Grundsätze, welche schon bei der Besprechung der Beschaffungsquellen erörtert wurden, haben auch hier zu gelten. Die Leistungen der Beschaffungshilfen sind im übrigen wie Güter, wie Beschaffungsobjekte zu betrachten. Die Bewertung mag oftmals schwer fallen. Mit Kostenvergleichen ist es meistens nicht getan. Die einzige Beurteilung, die Aussicht auf Erfolg haben mag, besteht darin, die Objekte der Hilfsbeschaffung den Hauptobjekten unterordnend anzupassen⁶⁵. In der Praxis verfährt man eigentlich allgemein so. Wenn z. B. eine Wagenladung Kohlen beschafft werden soll, so richtet der Beschaffungsleiter nach der Abklärung der geforderten Beschaffenheit des Minerals sein Augenmerk auf das Wo? der Beschaf-

⁶⁴ Die Problematik der Beschaffungsorganisation gehört nicht zum Kern der Beschaffungstheorie. Es sei hier auf Heinritz, a. a. O. verwiesen, der in Part I seines Buches einen guten Ueberblick über dieses Gebiet vermittelt.

⁶⁵ Genau so, wie die Hauptobjekte der Beschaffung wieder dem gesamten Betriebszweck angepaßt werden müssen. Es kann eine ganze 'Hierarchie' der Beschaffungsobjekte gebildet werden, z. B.: Hauptobjekt ist A. Hierfür wird die Beschaffung des Hilfsobjekts B notwendig. Dieses gilt als Hauptobjekt B, wenn hierfür wiederum die Beschaffung des Hilfsobjektes C nötig wird, usw., usw. Man spricht von verbundenem Bedarf, vgl. S. 57.

fung. Er wird mit der Abklärung dieser Frage nicht jemand betrauen, der ihm durchaus ungeeignet scheint, diese Frage zu lösen. (Sagen wir den Lehrbuben, welcher sich mit anderen Aufgaben zu befassen hat.) Die Auswahl der Beschaffungshilfen richtet sich nach dem Hauptobjekt Kohlen. Handelt es sich um eine Kohlenimportfirma, so wird die Beschaffungshilfe ‚Ragionenbuch der Schweiz‘ (nach welchem vielleicht der Lehrling gegriffen hätte) keine großen Dienste leisten. Hier kommt schon eher eine vielleicht für die Geschäftszwecke angefertigte Kartei, Prospekte oder ein internationales Adreßbuch in Frage. Vielleicht entdeckt der Kunde in einer etwa vorhandenen Inseratekartei, daß am 15. des Monats wegen der Liquidation der Gesellschaft XY größere Bestände versteigert werden. Sodann ist die Frage des Rollmaterials abzuklären. Vielleicht handelt es sich um einen Eilauftrag. Hier wird unter Umständen der Rheintransport nicht in Frage kommen. So reihen sich sämtliche Beschaffungshilfen gemäß den Zwecken der Beschaffung ein.

Das Kohlenbeispiel verfolgt einen dreifachen Zweck: Erstens sollte damit die Abhängigkeit der Beschaffungswege vom jeweiligen Beschaffungsobjekt und -zweck demonstriert werden.

Zweitens aber zeigt schon dieses doch recht primitive Beispiel wie vielfältig in der Wirklichkeit die Beschaffungsbedingungen gegeben sein können. Die Theorie kann hier vorläufig nichts anderes leisten, als die generelle Abhängigkeit der Hilfen von den Quellen, der Quellen von den Objekten und der Objekte vom Bedarf konstatieren. Man vermißt noch das nötige Detailmaterial. Zwar gibt es unzählige Schriften, die monographisch einzelne Wirtschaftszweige abhandeln. Der sogenannte ‚Einkauf‘ wird aber fast immer mit ein paar Bemerkungen abgetan. Natürlich bleibt die Frage offen, ob selbst bei Vorliegen monographischer Schilderungen bei dieser Fülle von Sonderbedingungen allgemein-gültige Schlüsse gezogen werden können. Das betreffende Gebiet gehört in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zur sogenannten Institutionslehre, wo die einzelnen betrieblichen Einrichtungen (in unserem Falle die Beschaffungshilfen) auf ihre Tauglichkeit hin geprüft werden. Die von Hellauer und Oberparleiter begründete Verkehrslehre⁶⁶ (die zum großen Teil Institutionslehre der zwischenbetrieblichen Beziehungen ist) bemüht sich möglichst objektive Beschreibungen der einzelnen Institutionen zu liefern, die an sich sicherlich recht wertvoll sind, über die wirtschaftliche Wahl bestimmter Institutionen in bezug auf spezifische Betriebszwecke aber recht wenig aussagen.

⁶⁶ Josef Hellauer, Handelsverkehrslehre, in: Die Handelshochschule Bd. I, S. 739 ff.

Zum dritten zeigt sich die Notwendigkeit, den Beschaffungsprozeß in das Gesamt der betrieblichen Leistungserstellung einzuordnen. Das nächste Kapitel wird sich daher mit der Darstellung des betrieblichen Ablaufs befassen.

3. Kapitel:

Die Beschaffung als betrieblicher Teilprozess

1. Allgemeines

Der betriebliche Umlauf kann vereinfacht durch die Vorstellung zweier Ströme veranschaulicht werden. Einerseits werden Güter beschafft, gelagert, produziert und abgesetzt, während anderseits diesem Güterstrom ein Zahlungsmittelstrom entgegenfließt. Ueblicherweise denkt man sich diese beiden Ströme zu einem einzigen vereinigt, was dann in der bekannten Formel ‚Geld-Ware-(Mehr)-Geld‘ zum Ausdruck kommt. In Wirklichkeit bringt diese beliebte Darstellungsweise jedoch nicht die Vereinigung zweier verschiedener Ströme, sondern versinnbildlicht einen dritten, neuen Strom, den Kreislauf des abstrakten Kapitals, der in den verschiedenen Vermögensgütern manifest wird. Solange deshalb durch die Aussage ‚Geld-Ware-Geld‘ der Umlauf des abstrakten Kapitals gemeint ist, kann man nichts gegen diese Darstellungsweise einwenden¹.

Sieht man jedoch von diesem unternehmungsmäßigen Standpunkte ab, so kann eine Betrachtungsweise, welche die Unterschiede zwischen Geld und Gut bewußt verwischt, nicht dort in Anschlag gebracht werden, wo es auf die gütermäßige Betrachtung herausläuft.

2. Der Güterstrom

Wie schon verschiedentlich festgestellt wurde, spielen die Beschaffungsobjekte (Güter) in der Beschaffungslehre eine überragende Rolle. Es wäre daher der Klarheit der Erkenntnis durchaus abträglich, Güter- und Geldumläufe miteinander zu verquicken. Das will nun aber nicht heißen, daß innerhalb der Gütersphäre wertmäßige Ueberlegungen keinen Platz finden sollen. Es wird hier keineswegs ein sogenanntes Güterdenken postuliert. Es ist aber doch etwas durchaus verschiedenes, ob innerhalb der Gütersphäre gewertet wird (also vom Stofflichen des Gutes

¹ Eine Erklärung des Zustandekommens des Unternehmergewinnes gibt diese Beziehung, die lediglich als feststellende Aussage zu werten ist, natürlich nicht, und soll sie vernünftigerweise auch nicht geben.

abstrahiert und stattdessen Werte vorgestellt werden), oder ob Güter- und Geldsphäre innerhalb einer dritten Einheit aufgehen, weil man eine ganz andere Sphäre, nämlich die Belange des Kapitals im Auge hat.

a) *Ein Umlaufschema nach M. R. Lehmann*

Das folgende Schema des betrieblichen Güterumlaufes wurde in Anlehnung an Lehmann² entwickelt. Dabei wurde allerdings von der irrigen Voraussetzung, das Ganze des Umsatzprozesses geben zu können, Güter- und Geldumläufe in eins gehen zu lassen, abgesehen. Außerdem unterscheidet sich die hier angewandte teilweise von Lehmanns Terminologie. Der hauptsächlichste Unterschied besteht darin, daß Lehmann von Umsätzen spricht, während in der vorliegenden Arbeit von Umläufen die Rede ist. Diese Unterscheidung ist nicht zufällig. Ein genaues Eintreten auf diese terminologische Frage würde mitten hineinführen in die Diskussion um den Umsatzbegriff. Da dieser Begriff aber keineswegs eindeutig ist, wird stattdessen das weniger vorbelastete, aber recht vorstellungskräftige Wort ‚Umlauf‘ verwendet, welches auch auf die Bewegungserscheinung hindeutet³.

² Vgl. Lehmann, Allgemeine BWL, S. 93.

³ Zum Umsatzbegriff haben sich anerkannte Forscher in neuerer Zeit geäußert:

Lehmann: «Umsatz ist der Inbegriff der Veränderungen, welche an wirtschaftlichen Massen irgendwelcher Art vor sich gehen». In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 90.

Lisowsky: «Umsatz ist somit betriebswirtschaftlich gesehen die auf den Betrieb bezogene, gewissermaßen kreis-, bzw. spiralförmig sich schließende Wertbewegung als abstrakter, zahlenmäßiger Niederschlag aller realen Ströme, die den Betrieb als wirtschaftliche Einheit durchziehen. (Im Orig. gesperrt). Der Idee nach schließt er somit u. a. auch den Beschaffungskreislauf ein, wie den damit zusammenhängenden Geldgegenstrom sowie schließlich alles, was zahlenhaft fixiert eine Bewegung darstellt.» In: Absatz und Umsatz, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 7. Jg. 1. Heft, S. 49. Wien 1936.

Schäfer: «Umsatz ist die allgemeine Wertbewegung in der Unternehmung, wobei noch zwischen geldlichem Umsatz und Güter- oder warenmäßigem Umsatz unterschieden wird... Dieser Umsatzbegriff ist nun Oberbegriff zu den Begriffen ‚Einsatz‘ (oder Beschaffung) und ‚Absatz‘, wobei eben der Einsatz die Wertbewegung auf der Eingangsseite der Unternehmung bezeichnet.» In: Ueber die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, No. 1 der Schriftenreihe: Absatzwirtschaft, Berlin 1936, S. 38.

Hundhausen: «(Gesamt-)Umsatz ist der (geldliche) Ausdruck aller abgesetzten Waren oder Leistungen. Teilumsätze sind der (geldliche) Ausdruck abgesetzter betrieblicher Teilleistungen. Umsatz die (Geld)-Summe einzelner Verkäufe (von Personen, Mittlern, Abteilungen, Bezirken usw.).» In: Leistungswirtschaft 1942, S. 311.

Sandig: Ausdruck für die Wertumformung im Betrieb, die Umwandlung aus einer Vermögensform in eine andere. (Die Betriebswirtschaft 1943, H. 1/2, Absatz-Umsatz-Vertrieb-Verkauf S. 6.)

Schema II: Der Güterumlauf

I—V Umlaufphasen

1—4 Umlaufsstellen

- I. Phase der *Beschaffung* der Kostengüter
 1. Verfügungsmöglichkeit über die beschafften Güter
- II. Phase der *Bereitschaft* der Kostengüter
 2. Kostengüterverwendung = Verbrauch der Kostengüter
- III. Phase des *Fertigungsprozesses*
 3. Ertragsgütererzeugung
- IV. Phase der *Bereitschaft* der Ertragsgüter
 4. Absatz der Ertragsgüter
- V. Phase des *Absatzes* der Ertragsgüter

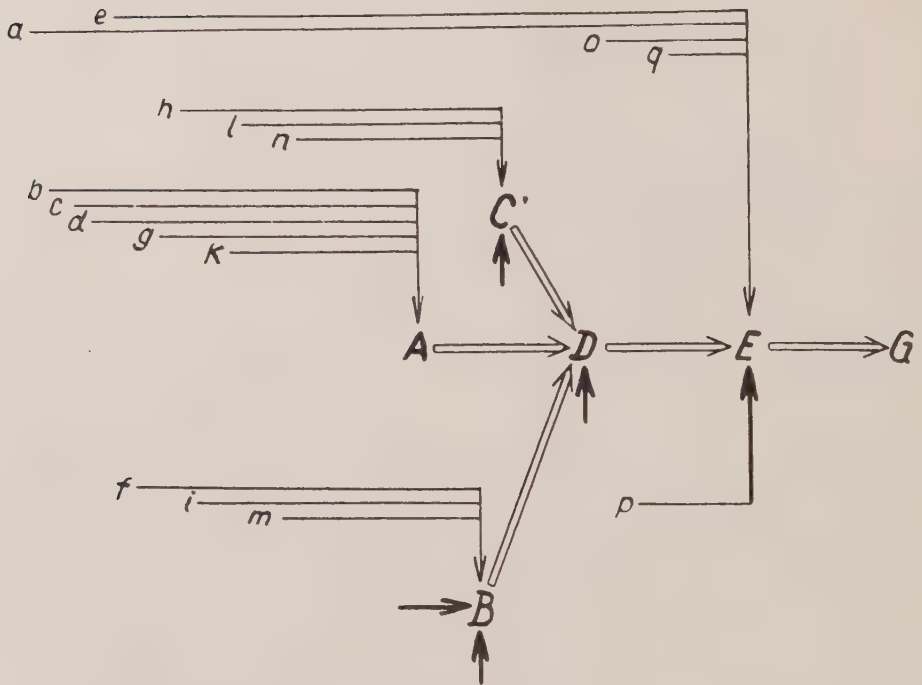
Bei der dem Umlaufschema zugrundeliegenden Betrachtungsweise denkt man sich den Betriebsablauf horizontal in einzelne Teilabschnitte, Phasen, zerteilt. Dort wo zwei Phasen zusammenstoßen, befindet sich eine Umlaufsstelle. Eine oder mehrere Umlaufphasen kann man als Teilumlauf bezeichnen. Diese Darstellung ist als erster Schritt zur Verdeutlichung des Güterumlaufes recht gut geeignet. Das Schema zeigt, wie sich die einzelnen Teilumläufe aneinanderreihen. Lehmann vermeinte nun allerdings mit seinem Schema einen gesamten Ueberblick über die Leistungserstellung zu geben. Diese Aufgabe erfüllt es aber keinesfalls. Es kann lediglich zur Darstellung eines Einzelumlaufes verwendet werden.

b) Die Beschaffungsphase

Um den gesamten Leistungserstellungsprozeß schematisch unter Beachtung der zeitlichen Reihenfolge der Einzelumläufe aufzuzeigen, müssen genau so viele Schemata aufgezeichnet und miteinander kombiniert werden, wie die Anzahl der Einzelumläufe beträgt. Im nachstehenden Schema III sind lediglich die Beschaffungsphasen hervorgehoben. Zur Vereinfachung sei angenommen, daß der Einsatz der Güter sofort nach ihrer Beschaffung erfolgt. Die Lagerphase bleibt unberücksichtigt.

Die Güter b, c, d, g, k müssen im Zeitpunkt A beschafft sein. Die Güter f, i, m im Zeitpunkt B, die Güter h, l, n im Zeitpunkt C und die Güter a, e, o, p, q im Zeitpunkt E. Die dünnen Pfeile bedeuten Beschaffung und Einsatz von Verbrauchsgütern, während die fetten Pfeile Beschaffung und Einsatz von Gebrauchsgütern (dauerhaften Gütern) andeuten. Nur in einem Falle (auf den Zeitpunkt E hin) müssen dauerhafte Güter neu beschafft werden.

Schema III: Der Leistungserstellungsprozeß



Die in A, B und C eingesetzten Güter werden kombiniert. Diese Produktionsprozesse dauern bis D. Dann erfolgt die Kombination der Teilprodukte zum neuen Zwischenprodukt. Dieser Prozeß dauert bis zum Zeitpunkt E. Nach Hinzufügung der bereits genannten Güter ist das Fertigprodukt erstellt (E bis G) und absatzreif. Im Zeitpunkt G erfolgt der Absatz.

Schema II findet man (wenn auch wegen der technischen Eigenart des Produktionsprozesses nicht immer vollständig) vielfach wieder. Man verfolge z. B. den Umlauf von Gut b:

bis A: Beschaffungsphase

A: Verfügungsmöglichkeit = Verwendung

A—D: Fertigungsphase I

D—E: Fertigungsphase II

E: Ertragsgütererzeugung

E—G: Bereitschaftsphase

G: Absatz

Bei den dauerhaften Gütern kann man abstraktwirtschaftlich die gleichen Phasen unterscheiden. Durch sie werden auch Werte eingesetzt,

die dann zur Werterhöhung des Fertigproduktes beitragen. Die Maschine *q* wird beschafft (bis *E*). Dann erfolgt ihr Einsatz (*E*). Während der Fertigungsphase (*E* bis *F*) geht die Leistung der Maschine genau so in das Fertigprodukt ein, wie die Leistung der Roh- und Hilfsstoffe. Der Umlauf der Verbrauchsgüter läßt sich stofflich gesehen ja auch nur bis zu den Einsatzstellen verfolgen. Es ist daher nicht nebensächlich, daß innerhalb der Beschaffungsphase bei allen Betrieben die Möglichkeit besteht, auch stoffmäßig Einzelumläufe für jegliches Beschaffungsobjekt festzuhalten.

Aus Schema III wird ersichtlich, daß die Vorstellung von einem einheitlichen Beschaffungsstrom der Wirklichkeit nicht im entferntesten entspricht: Die verschiedenen Beschaffungsobjekte haben verschiedene Bedarfe zu decken (*A*, *B*, *C*, *D*, *E*), die Menge der benötigten Güter ist je nach Bedarfsart verschieden, die Objekte müssen zu verschiedenen Zeiten zur Verfügung stehen, die Beschaffungsphasen sind verschieden lang, und aus den Ausführungen im 2. Kapitel geht zudem hervor, daß auch die zu verwendenden Beschaffungshilfen verschieden und die Beschaffungsquellen häufig nicht dieselben sind. Deshalb wird die Möglichkeit, die einzelnen Beschaffungsströme zu isolieren, zur Forderung, wenn es gilt, den Bedingungen wirtschaftlicher Beschaffung im Betriebe zu Leibe zu rücken.

3. Der Zahlungsmittelstrom

Der Zahlungsmittelstrom läßt sich nach den gleichen Grundsätzen gliedern wie der Güterstrom. Bei horizontaler Gliederung ergibt sich folgendes Schema:

Schema IV: Der Zahlungsmittelumlauf

I—II Umlaufphasen

I—2 Umlaufsstellen

I. Phase des Zahlungsmittelzustandes

1. Kostengüterbezahlung = Zahlungen in der Beschaffung
= **Ausgaben**

II. Phase der Kreditbeziehungen im Absatz

2. Ertragsgüterbezahlung = Zahlungen im Absatz
= **Einnahmen**

Die I. Phase ist direkt abhängig von den Kreditbeziehungen in der Beschaffung und spiegelt diese wider. Es erübrigt sich daher, hier eine Phase der Kreditbeziehungen besonders aufzuführen, da die zugehörige Zahlungsstelle (Ausgaben) ohnehin schon genannt ist.

Auch hier ist eine vertikale Gliederung der einzelnen Zahlungsmittelströme durchaus nicht sinnlos. Sie ist aber nur dann am Platze, wenn man sie im Zusammenhang mit der Leistungserstellung vornimmt. Der Zahlungsmittelstrom ist als Hilfsstrom der Leistungserstellung aufzufassen. Das Vorhandensein von Zahlungsmitteln, ihr regelmäßiger Eingang, hängt — abgesehen von der Dotierung durch die Unternehmung — vom Verlauf des Leistungsprozesses ab, ist aber andererseits Voraussetzung der Leistungserstellung und somit auch der Beschaffung. Es ist daher nicht ohne Wichtigkeit, die durch die einzelnen Beschaffungsakte hervorgerufenen Zahlungsmittelbewegungen zu kennen. Zu diesem Zwecke müssen aber einzelne Zahlungsmittelumläufe unterschieden werden, die man als beschaffungsbedingt bezeichnen kann. Je nachdem, ob die Beschaffung, resp. der Absatz, vor, mit, oder nach der Geldleistung erfolgen, ändert sich das Zusammenspiel der beiden gegenläufigen Wertströme. Diese Gedanken führen ins Gebiet der Liquiditätspolitik und der Finanzierung der Beschaffung⁴.

4. Die Aufgaben der Beschaffung als betriebliche Teilleistung

Vor allem aber interessiert die Beschaffung als Phase des gesamten Güterumlaufs. Als betriebliche Teilleistung⁵ hat sie die Aufgabe zu erfüllen, die zweckmäßigsten Güter für den weiteren Güterumlauf verfügbar zu machen.

Zur Auslegung des etwas unklaren Ausdruckes der Zweckmäßigkeit sei wiederholt, was bereits auf S. 5 gesagt worden ist: „Beschaffung heißt immer Bewegung. Den sie auslösenden Zustand pflegt man mit Bedarf zu bezeichnen. Die Beschaffung deckt den Bedarf“. Statt zweckmäßig kann man deshalb auch sagen: bedarfsentsprechend oder bedarfsgerecht. Der eine Teil der Wirtschaftlichkeit der Beschaffung — ihre Leistung — besteht infolgedessen darin, daß sie bedarfsentsprechend durchgeführt wird, den Bedarf auch wirklich deckt, und zwar sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht. Diese Bedarfsdeckung muß aber auch so durchgeführt werden, daß die Kosten in einem optimalen Verhältnis zur Leistung stehen. Das ist die andere Seite der Beschaffungswirtschaftlichkeit.

⁴ Die Beschaffungslehre interessiert nicht in erster Linie der Einfluß der Beschaffung auf die Zahlungsmittelströme, sondern die Sekundärwirkungen der Veränderungen des Zahlungsmittelzustandes auf die Leistungserstellung und die Möglichkeiten ihrer Fortführung.

⁵ «In diesem Sinne hat man unter Leistung alles das zu verstehen, was wirtschaftlich erreicht wird, d. h. also die Gesamtheit der Erreichungen, wie kurz gesagt werden kann, während im Gegensatz dazu in entsprechender Weise der Aufwand alle Arten von Opfern umfaßt, welche die Durchführung des Wirtschaftsprozesses nötig macht.» M. R. Lehmann in einem Aufsatz über „Wesen und Arten der Betriebsleistung“ in: *Leistungswirtschaft*, Festschrift für F. Schmidt zum 60. Geburtstag, Berlin 1942, S. 7.

Damit also die Beschaffung zum Gesamtziele der möglichst wirtschaftlichen Fortführung der Leistungserstellung auf optimale Weise beitrage, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

1. Es müssen Güter beschafft werden, die dem Bedarf in qualitativer Hinsicht entsprechen⁶.
2. Es müssen Güter beschafft werden, die im Verhältnis zur Leistung möglichst niedrige Kosten verursachen.
3. Es müssen Güter beschafft werden, die im Verhältnis zu den Kosten eine möglichst hohe Leistung erbringen.
4. Die Güter müssen zur richtigen Zeit beschafft werden.
5. Die Güter müssen in den dem Bedarf angepaßten Mengen beschafft werden.

Während die drei ersten Bedingungen wirtschaftlicher Beschaffung im Kapitel über die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte im Mittelpunkt stehen, widmet sich das letzte Kapitel über die Beschaffungsmenge den beiden letzten Bedingungen.

⁶ Der Begriff der Qualität ist umstritten. Hier und im folgenden soll darunter die objektive Beschaffenheit eines Gutes verstanden werden. Der Begriff ist in seiner werturteilsfreien Bedeutung zu nehmen. Zum Problem der Qualität vgl. Lisowsky, Qualität und Betrieb, passim.

4. Kapitel

Der Bedarf

1. Ueberblick

Wie sich als Forderung aus dem letzten Kapitel ergeben hat, wird im Zusammenhang mit der Beschaffung die genaue Bedarfsfeststellung wesentlich. Im folgenden Kapitel sollen daher die vom Bedarf auf die Beschaffung ausgehenden — meist qualitativen¹ — Einwirkungen abgeklärt werden. In der Praxis spielen dabei technische Ueberlegungen eine von Betrieb zu Betrieb verschieden große Rolle. Diese Fragen müssen aber den Ingenieuren und Technikern überlassen bleiben. Hierüber besteht überdies eine recht ausführliche Zeitschriftenliteratur².

Dabei wird aber häufig vergessen, daß der Bedarf sich nicht nur technisch stofflich kundgibt, sondern daß seine Richtung auch durch gewisse wirtschaftliche Faktoren bestimmt wird, deren Vorhandensein oder Fehlen einen großen Einfluß auf die zu beschaffenden Objekte ausüben. Es müssen deshalb die sich hieraus ergebenden wirtschaftlich relevanten Bedarfsäußerungen umrissen werden, aber auch die Faktoren selber sollen genannt werden, wobei es bei allen diesen Unterscheidungen ja immer wieder wichtig ist, sich ihr Dasein bewußt zu machen. Sie selber sind zweckbezogen. In diesem Falle dienen sie der Ermöglichung bedarfsge-rechter Beschaffung.

Nach Schäfer lassen sich folgende Bedarfsäußerungen unterscheiden³:

1. Produktiver Bedarf und konsumtiver Bedarf.
 2. Gebrauchsbedarf und Verbrauchsbedarf, wobei unter dem Gebrauch die durch längere Zeit wiederholbare, unter Verbrauch die einmalige Verwendung zu verstehen ist.
- Damit im Zusammenhang steht der

¹ Da die quantitativen Einflüsse nicht immer auszuschalten sind, werden sie, soweit dringend notwendig, mitbehandelt werden.

² Ein Nachweis der bis zum Jahre 1936 erschienenen Literatur findet sich bei Tilemann, VDI, Aus dem Schrifttum über das Einkaufswesen, Maschinenbau/Betrieb Bd. 15, No. 17/18 S. 516—517.

³ «Die Bedarfsäußerungen sind das äußerlich Wahrnehmbare am Bedarfsvorgang, während die Bedarfsfaktoren und ihre jeweilige Bedeutung für die Bedarfsbildung gedanklich erschlossen werden müssen». Schäfer, Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940, S. 79.

3. Erneuerungsbedarf und Neu- oder Erstbedarf.

4. Grundbedarf und Zusatzbedarf.

Beim Grundbedarf handelt es sich um solchen Bedarf, dessen Deckung als lebensnotwendig empfunden wird.

5. Geschenkbedarf.

6. Modischer und nichtmodischer Bedarf.

7. Persönlicher und unpersönlicher Bedarf.

8. An Körperformen angepaßter Bedarf (Kleider, Schuhe, Augengläser).

9. Groß- und Kleinbedarf.

Die Unterscheidung ist relativ zum Ausgabenbudget des Bedarfers aufzufassen.

Dabei ist es sehr selten, daß der Bedarf nur in einer Bedarfsäußerung besteht. Meistens äußert man hinsichtlich der Beschaffenheit eines Gutes mehrere Wünsche.

Auch ist das gesonderte Auftreten eines einzelnen Bedarfes in Wirklichkeit selten; vielmehr werden die Bedarfsäußerungen eines Bedarfes inhaltlich durch andere Bedarfe beeinflußt, es bestehen sogenannte Bedarfszusammenhänge, die aufsteigend sich als verbundener Bedarf, Bedarfskomplexe und Gesamtgefüge des Bedarfes darstellen.

Hinter den Bedarfsäußerungen stehen die Bedarfsfaktoren,⁴ nämlich

- a) individuelle und soziale Bedarfsfaktoren, z. B. Alter, Familienstand, Temperament, Einkommen, allgemeines Hygienenniveau, Mode, staatspolitische Verbrauchlenkung
- b) leibliche, seelische und geistige Bedarfsfaktoren, z. B. Heizbedürfnis, Krankenpflege als leibliche, Vergnügungsbedürfnis, Tradition als seelische, Lesebedürfnis als geistige Bedarfsfaktoren
- c) ökonomische und außerökonomische Bedarfsfaktoren, als erstere z. B. die Kaufkraft, die meisten Bedürfnisse als solche, die nach Müller-Freienfels^{4a} der außerökonomischen Sphäre angehören
- d) natürliche und kulturgeformte Bedarfsfaktoren, z. B. Wander- oder Geschlechtstrieb auf der einen, das Bedürfnis, Kammermusik zu hören, auf der anderen Seite.

Diese sehr interessante Darstellung der Bedarfsbildung bei Schäfer verfolgt dort den Zweck, dem absetzenden Betrieb die Haltung des Verbrauchers verständlich zu machen. Dabei liegt das Schwergewicht deutlich auf der Erforschung der Haltung des *L e t z t*verbrauchers.

H i e r geht es primär weder um den Absatz noch um den Letztverbraucher, sondern um die Beschaffung des Betriebes. Deshalb muß die Schäfersche Darstellung unseren Zwecken angepaßt werden.

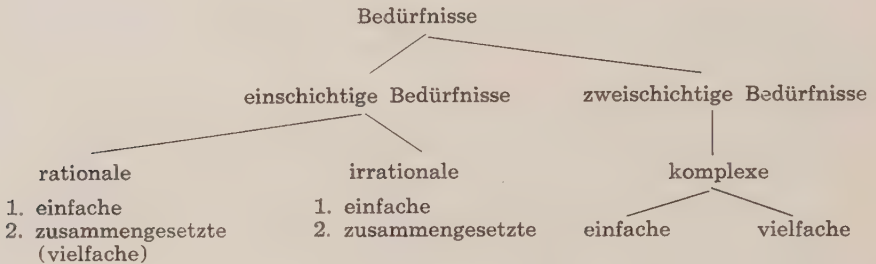
⁴ «Wir sprechen nicht von ‚Ursachen‘ des Bedarfs, sondern von den Bedarfsfaktoren und meinen damit solche Größen und Vorgänge, die nach dem heutigen Stand unserer Erkenntnis irgendwie bedarfsbestimmend wirken.» Schäfer, S. 112.

^{4a} Die Seele des Alltags, Berlin 1925.

2. Die betrieblichen Bedarfsfaktoren

a) Die Sonderstellung des Betriebes: Die Rationalität

Die bei Schäfer genannten Bedarfsfaktoren können rationale oder irrationale Bedarfsäußerungen auslösen. Besonders deutlich wird dies bei der Unterscheidung zwischen modischem und nicht-modischem Bedarf. Diese Erkenntnis ist durchaus nicht neu. Lisowsky⁵ gibt zum Beispiel folgende Aufgliederung der Bedürfnisse⁶. Es handelt sich auch hier um eine Einteilung der Bedarfsäußerungen:



Im allgemeinen herrschen die komplexen ‚Bedürfnisse‘ vor⁷. Vershofen⁸ entwickelt eine Theorie der Nutzererlebnisse (die in der hier verwendete

⁵ Lisowsky, Qualität und Betrieb, S. 58.

⁶ «In dieser Mehrschichtigkeit der Bedürfnisse liegt eine Tatsache vor, die für die Wirtschaftswissenschaften von der größten Bedeutung ist, ohne, wie es scheint, bisher genügend beachtet worden zu sein.» (Original gesperrt). Lisowsky, a. a. O., S. 50.

⁷ Zu einem ähnlichen Ergebnis wie Lisowsky kommt Chayrou, allerdings auf einem teilweise verschiedenen Wege. Er orientiert sich nicht nur an der Art des Bedarfs, sondern mißt daneben der Art der Objekte, resp. ihrer Beschaffenheit von vorneherein eine ziemlich große Bedeutung bei. Danach unterscheidet er:

a) Objets impersonnels (Die intersubjektiven Wertschätzungen sind gleich hoch, da das Gut für alle Wirtschaftssubjekte den gleichen Nutzen stiftet. Beispiel: Kohlen, die für alle die gleiche Heizkraft aufweisen.)

b) Objets personnels. (Im Gegenteil sind hier die Wertschätzungen von Person zu Person verschieden. Beispiel: Liqueur, denn über den Geschmack läßt sich nicht streiten.)

c) «D'ailleurs entre ces catégories extrêmes, se trouve l'ensemble des autres objets semblables se rapprochant plus ou moins de l'un ou de l'autre type dont l'appréciation de certaines qualités relève seulement du goût de l'acheteur mais dont certaines autres dépendent uniquement de la raison et de la mesure.» (Vergl. Chayrou, Achats Rationnels, Paris 1938, p. 13 f.)

Im großen und ganzen mag ja diese Einteilung Lisowsky gleichkommen. Dennoch ist die Verbindung, die Chayrou die ratio resp. die irratio mit den Gütern eingehen läßt, nicht unbedingt gerechtfertigt. Maßgebend ist nicht so sehr die Beschaffenheit des Gutes als die Gestaltung des Bedarfs. Das Automobil, Marke Ford, Typ 1951 kann von A hauptsächlich aus rationalen Erwägungen heraus erworben werden, während B es aus Großmannssucht beschafft. Oder: Das Bedürfnis Wohnmöbel kann das eine Mal einem echten Wohnbedürfnis entsprungen sein und wird als solches meist komplexer Natur sein (Letztverbraucher!), das andere Mal wird

ten Terminologie als Bedarfsfaktoren bezeichnet werden können), welche eine ziemlich scharfe Untergliederung der irrationalen Inhalte enthält.

Im Betriebe äußern sich die Bedarfe lediglich, weil der dort herrschende allgemeinste und umfassendste Bedarf, den Leistungsprozeß ertragsbringend fortzusetzen, befriedigt werden soll⁹. Dieser im Betriebe entscheidende allgemeine Bedarfsfaktor ist bei Schäfer begrifflicherweise nicht genannt, weil er ja den Letztverbraucher im Auge hat. Der Zweck der Bedarfsdeckung ist im Betriebe also zunächst einmal allgemein auf eindeutige Weise gegeben. Der Bedarfsbildungsprozeß im Betriebe hat daher seinem Wesen nach ein *r a t i o n a l e s* Ziel. Einschränkend anzumerken ist hier allerdings, daß durch menschliches Unvermögen oder durch menschliche Unlust, rational zu handeln, irrationale Bestandteile in den betrieblichen Bedarfsbildungsprozeß mit hereinkommen können¹⁰. Immerhin unterstellt die Betriebswirtschaftslehre, daß der Bedarfsbildungsprozeß einen überwiegend rationalen Charakter aufweist, weshalb es gerechtfertigt erscheint, rationales Handeln im Betriebe anzunehmen. Für die Betriebswirtschaftslehre bedeutet der Begriff rational bedingte Bedarfsäußerung in dieser Hinsicht schon fast einen Pleonasmus¹¹.

Selbst dann, wenn es sich um irrationalen, dem Betriebe nachgelagerten Bedarf handelt, vollzieht sich der Bedarfsbildungsprozeß im Betriebe der Idee nach auf rationale Weise:

Der Konsument macht sich zum Beispiel hinsichtlich eines Sommerkleides gewisse Vorstellungen, bei denen verschiedene Bedarfsfaktoren, z. B. Alter, Tradition, Kaufkraft, soziales Milieu, Geschmack etc., seine Bedarfsbildung herbeiführen. Der die Kleidungsstücke vermittelnde Einzelhändler sucht diese verschiedenen Bedarfsäußerungen und die dahinter

derselbe Gegenstand ein Händlerbedürfnis zu befriedigen haben, welches zumindest der Idee nach rational ist.

⁸ Vershofen, Handbuch der Verbrauchsforschung, S. 71.

⁹ «Im übrigen aber darf man sich alle Bedarfe, denen er (der Unternehmer) zu genügen hat, aus dem einzigen Bedarf nach dauerndem Ertrag abgeleitet denken, es mag sich nun um Handel mit Waren oder um unternehmungsweise Produktion handeln.» (Gottl-Ottlilienfeld, Bedarf und Deckung, S. 13).

¹⁰ So beruhen die Modeschwankungen von Produktivgütern sicherlich auf irrational bedingten Bedarfsäußerungen der Betriebe.

¹¹ Der wesentliche Unterschied zwischen betriebswirtschaftlicher und konsumwirtschaftlicher Denkweise besteht darin, daß es im Betriebe nur rationale Bedarfe gibt. Die komplexe Bedarfsstruktur der Konsumenten wird vom Betriebswirt erkannt. Er rechnet damit, d. h. behandelt sie vernunftgemäß, 'rationalisiert' sie. Seine Bedarfe sind rational. Während Oberparleiter in der Einstellung des bedarfsäußernden Händlers und des Konsumenten demzufolge einen Gegensatz sieht, will Lisowsky lediglich Gradunterschiede anerkennen. «Der Idee nach sind beide Erscheinungsformen des wirtschaftenden Menschen rational eingestellt und beide sind durch die Bindung an den Menschen in dieser Hinsicht irrational getrübt.» (Lisowsky, a. a. O., S. 64). (Vgl. auch Oberparleiter, Der rationale Kauf, in: Zschr. f. Betriebsw. 1926, H. 7, S. 489 ff.)

stehenden Faktoren methodisch zu erfahren (Marktforschung!) und wird nun durch einen Anpassungsvorgang danach trachten, den Konsumentenbedarf auf seine eigenen Bedarfsäußerungen einwirken zu lassen. Dadurch hebt er den beim Konsumenten vielfach irrationalen Verlauf der Bedarfsbildung ins Rationale. Schäfer kann daher mit Recht sagen, «daß man (im Betriebe, W. M.) nicht im gleichen Sinn wie beim Letzten Verbraucher vom ‚Bedarf‘ sprechen kann.¹²»

In der folgenden Aufstellung der betrieblichen Bedarfsfaktoren sind sämtliche diesen Prozeß berührende Bedarfsfaktoren und Bedarfsäußerungen der dem Betrieb nachgelagerten Verbraucher als der betriebliche Bedarfsfaktor ‚Umwelt, insb. Abnehmerschaft‘, eingesetzt.

b) Die Bedarfsfaktoren im einzelnen

Der oben genannte allgemeine Faktor betrieblicher Bedarfsbildung bildet die Grundlage für die Erkenntnismöglichkeit anderer Bedarfsfaktoren, welche durch die Individualität der jeweiligen betrieblichen Bedingungen gegeben sind. «Wie die Bedarfe der Verbraucher sich letzten Endes bewußt oder unbewußt orientieren an deren Lebens- und Kulturzielen, so bestimmen sie sich bei den Betrieben vollkommen nach der Eigenart der wirtschaftlichen Aufgabe, die sie sich gestellt haben, oder die ihnen durch die Marktverhältnisse gestellt wird¹³.»

Die Bedarfsäußerungen der Betriebe werden durch folgende Bedarfsfaktoren ausgestaltet¹⁴:

1. Die Branchenzugehörigkeit
2. Die Betriebsform innerhalb der Branche (Handelskette!)
3. Die besondere Aufgabe innerhalb der Branche
(z. B. Schuhbranche: Feines oder grobes Schuhwerk, Erwachsenen- oder Kinderschuhe)
4. Die angewandte Technik
5. Den Standort des Betriebes
6. Die Betriebsgröße
7. Den Beschäftigungsgrad
8. Die Umwelt, insb. Abnehmerschaft
9. Die Kaufkraft des Betriebes
 - a) beeinflusst durch die Liquidität
 - b) beeinflusst durch den Gewinn
 - c) beeinflusst durch die Finanzierungsverhältnisse

¹² Schäfer, a. a. O., S. 160.

¹³ Schäfer, a. a. O. S. 161.

¹⁴ Vgl. hierzu Schäfer, a. a. O., S. 161, dessen Bemerkungen über die Faktoren des Produktivbedarfs hier verarbeitet und klassiert worden sind.

Dabei hat man im einzelnen Falle zwischen strukturellen (1.—6.) und dispositiven (7.—9.) Faktoren zu unterscheiden, wobei je nach der Betriebsstruktur die Fluktuationen mehr oder weniger groß sein können. Es besteht ein Zusammenhang zwischen beiden Gruppen. (Z. B.: je nach der Branchenzugehörigkeit ist der Kreis der Abnehmerschaft verschieden oder die Kaufkraft des Betriebes ist eine andere. Durch die Zugehörigkeit zu einer Branche unterliegt der Betrieb dann aber auch den Sonderkonjunkturen dieser Branche: (Beschäftigungsgrad, Abnehmerschaft (Kaufkraft, Geschmackswandlungen!) Liquidität, Gewinn!)

Außerdem bedingen sich die strukturellen Faktoren gegenseitig. Das gleiche ist bei den dispositiven der Fall. Man kann von einer Interdependenz sprechen, wobei die strukturellen Faktoren den Vorrang haben.

Die Faktoren nehmen Einfluß sowohl auf die qualitativen wie quantitativen Bedarfsäußerungen, und zwar äußert sich dieser Einfluß *gesamt*, wobei im konkreten Fall der eine oder andere Faktor ausschlaggebend sein kann. Zum Beispiel kann ein verhältnismäßig kleiner Gewinn die Ursache davon sein, daß ein Bedarf im gegebenen Moment gar nicht oder in einer modifizierten Form geäußert wird (Bedarf nach billigem Ersatzmaterial, obwohl andere Faktoren dagegen sprechen). Trotzdem so Höhe und Artung des laufenden Bedarfs in «eine fast vollkommen zwangsläufige, der subjektiven Entscheidungswillkür weitgehend entzogene»¹⁵ Abhängigkeit geraten, darf man darüber nicht vergessen, daß der Bedarf einen betriebsbezogenen Charakter aufweist. Die Inhalte der Bedarfsfaktoren und ihr Zusammenspiel, die Bedingungen der Leistungserstellung, wie man sie auch nennen kann, sind von Betrieb zu Betrieb, und im einzelnen Betrieb im Laufe der Zeit verschieden. Es kann daher aus dem Fortfallen der subjektiven Entscheidungswillkür lediglich bestätigend gefolgert werden, daß dem irrationalen Handeln im Betrieb keine Bedeutung zukommt.

Daraus jedoch ableiten zu wollen, daß sich die Bedarfsäußerungen schematisch wie von selbst ergäben, wäre vollständig verfehlt.

3. Die betrieblichen Bedarfsäußerungen

a) Die betrieblichen Bedarfsäußerungen nach Schäfer

Nach Schäfer können zu den produktiven Bedarfsäußerungen zählen¹⁶:

¹⁵ Schäfer, a. a. O., S. 162.

¹⁶ Schäfer, a. a. O. S. 85. Es handelt sich hier um die auf S. 44 f. erwähnten Bedarfsäußerungen 2., 3., 7., 8., 9. und 4.

1. Gebrauchsbedarf und Verbrauchsbedarf
2. Erneuerungsbedarf und Neu- oder Erstbedarf
3. Persönlicher und unpersönlicher Bedarf
4. An Körperformen angepaßter Bedarf
5. Groß- und Kleinbedarf
6. Grund- und Zusatzbedarf

An anderer Stelle allerdings spricht er noch von 7. Kern- und Randbedarf und führt dabei sogar ein Beispiel aus der Produktionssphäre an (Schreinerhandwerk). Eigentlich ist diese Unterscheidung aber nichts anderes als die bereits unter 6. genannte.

Diese Einteilung der Bedarfsäußerungen ist für den absetzenden Betrieb sicherlich sehr wertvoll, um die Bedarfsstruktur des beschaffenden Betriebes zu erkennen. Man sollte deshalb annehmen können, daß auch der beschaffende Betrieb eine gleiche Einteilung seiner Bedarfsäußerungen vorzunehmen hat, um sich ein möglichst gutes und vollständiges Bild von der Art seines Bedarfs zu machen, damit die beschafften Güter wirtschaftliche Anwendung finden können. Es läßt sich auch zweifellos im beschaffenden Betrieb eine Analyse der Bedarfsäußerungen auf der von Schäfer vorgeschlagenen Basis durchführen.

b) Der Zusammenhang zwischen Bedarfsfaktoren und Bedarfsäußerungen

Geht man hingegen auf die im Betriebe wirksamen Bedarfsfaktoren zurück¹⁷, gelangt man zu teilweise anderen Unterscheidungen. Schäfer hat selber sehr richtig darauf hingewiesen, daß sich beim produktiven Bedarf «die Grenzen zwischen Faktoren des Bedarfs und den in Erscheinung tretenden Momenten der Bedarfsäußerung ... nicht scharf ziehen» lassen.

Vertieft man sich in das auf S. 48 gegebene Bedarfsfaktorenschema, so wird man geradezu darauf gestoßen, zwischen Bedarfsarten zu unterscheiden, bei welchen der Faktor Abnehmerschaft eine überragende Rolle spielt, und solchen, wo dies nicht der Fall ist: Je nach dem Einfluß des Faktors Abnehmerschaft kann man von mittelbarem oder unmittelbarem Bedarf sprechen¹⁸.

¹⁷ M. E. hat Schäfer diese Notwendigkeit zu wenig berücksichtigt, selbst wenn er bei der Ausgliederung der produktiven (betrieblichen) Bedarfsäußerungen lediglich absatzwirtschaftliche Zielsetzungen im Auge hat.

¹⁸ Statt dessen ließe sich auch absatzorientierter von betriebsorientiertem Bedarfe unterscheiden; eine solche Terminologie muß aber abgelehnt werden, weil dem Betriebsbegriff damit ein neuer Inhalt hinzugefügt worden wäre, der es gestatten würde, den Absatzbegriff dem Betriebsbegriff gegenüberzustellen. In Wirklichkeit ist aber der Absatz ein Teil des gesamten Betriebes. Auch die Bezeichnung

aa) Mittelbarer und unmittelbarer Bedarf

Die bereits erwähnte Interdependenz der Faktoren erlaubt es allerdings nicht, diese Unterscheidung streng durchzuführen. Man kann im besten Falle immer nur von tendenziell mittelbarem oder unmittelbarem Bedarf sprechen. Diese Erkenntnis nötigt immer wieder auf die Bedarfsfaktoren zurückzugehen, um die Bedarfsäußerungen beurteilen zu können.

Die Abnehmerschaft übt einen zweifachen Einfluß auf die Bedarfsstruktur des Betriebes aus.

i) Einmal gibt es die bereits beispielhaft erwähnten typischen Fälle, bei welchen die von Schäfer erwähnten Bedarfsfaktoren und -äußerungen der Abnehmer in Rechnung zu stellen sind. Den stärksten Einfluß übt die Absatzsphäre begreiflicherweise bei den Waren aus. Ihnen kommt daher in der Beschaffungswirtschaft eine Sonderstellung zu. Der Einfluß der Absatzgegebenheiten ist bei Rohstoffen und Halbfabrikaten bereits bedeutend schwächer, da dem Bedarfsfaktor ‚technische Struktur‘ eine erhöhte Bedeutung zukommt und sich hier die Verbundenheit des Bedarfs aus technischen Gründen ebenfalls stärker bemerkbar macht¹⁹.

Der Bedarf nach einer Maschine ist tendenziell eine unmittelbare Bedarfsäußerung, umso eher, je weniger die Maschine als solche zur spezifischen Gestaltung der Betriebsleistung beiträgt. Greift man als Beispiel den Bedarf nach einer Schreibmaschine für die Verkaufsabteilung heraus, so ist der Zusammenhang zwischen den Wünschen der Abnehmerschaft und dem Bedarf nach der Schreibmaschine überhaupt nicht mehr gegeben. Es liegt eindeutig unmittelbarer Bedarf vor. So scheint es wenigstens. Neben dieser Abgrenzung hinsichtlich der ‚Absatzorientierung‘ muß aber noch der Fall berücksichtigt werden, wo

ii) die Beschaffungsobjekte zwar nicht in die absetzbare Leistung eingehen, aber doch irgendwie im Hinblick auf die Umweltswünsche gestaltet werden müssen. Die Büroschreibmaschine ist zum Beispiel dazu bestimmt, daß auf ihr Werbebriefe an die Kundschaft verfaßt werden. In diesem Falle kann es nicht gleichgültig sein, ob die Schrift einen gepflegten oder liederlichen Eindruck hinterläßt. Wäre die Maschine lediglich für den internen Gebrauch bestimmt, würde dieser Faktor keine solche Rolle spielen. Oder, ein in einem Verkaufsladen aufgestellter Kleiderstän-

abgeleiteter für mittelbaren und ursprünglicher für unmittelbaren Bedarf wäre irreführend, da man gemeinhin unter abgeleitetem Bedarf den Bedarf der Produktionswirtschaften schlechthin und unter ursprünglichem Bedarf den Bedarf der Hauswirtschaften versteht.

¹⁹ Dieser Einfluß fehlt auch bei den Waren nicht ganz. Lagervorrichtungen, die für die Aufstapelung von Kolonialwaren eingerichtet worden sind, dürften sich kaum dazu eignen, tiefzukühlende Fische aufzunehmen.

der muß in Form, Größe, Farbe und anderen Eigenschaften ebenfalls auf die Marktpartner ausgerichtet werden. In allen diesen Fällen kann man von mittelbarem Bedarf sprechen. Es kommt hier weniger auf die scharfe terminologische Abgrenzung, denn auf die Erfassung des Zweckes, welchen ein Beschaffungsobjekt zu erfüllen hat, an²⁰.

Die hier vorliegende Einteilung erfaßt keineswegs die einzelnen Bedarfsäußerungen in ihrer Vielschichtigkeit. Sie ergibt sich vielmehr neben unzähligen spezifischen Zwecksetzungen, denen ein Beschaffungsobjekt zu genügen hat und illustriert so die Subjektivität des betrieblichen Bedarfs (Die Betriebsbezogenheit des Bedarfs). Es kommt vornehmlich darauf an, diese Betriebsbezogenheit in ihrer spezifischen Ausgestaltung zu zeigen.

Die Feststellung, daß der Bedarf von Betrieb zu Betrieb verschieden ist, genügt natürlich nicht. Ist man sich darüber hinaus im klaren, welche unmittelbaren und mittelbaren Komponenten ein Bedarf enthält, und verfolgt man die sich hieraus ergebenden Bedarfsäußerungen in concreto, so wird es eher möglich sein, die Beschaffenheit vorliegender Objekte auf ihre Bedarfsrichtigkeit zu prüfen.

Trotzdem so diese Unterscheidung der Bedarfsarten beschaffungswirtschaftlich in den Mittelpunkt zu rücken ist, muß noch cursorisch auf folgende Bedarfsarten hingewiesen werden:

bb) Gebrauchs- und Verbrauchsbedarf

Entscheidend ist hier das Merkmal der Häufigkeit der Verwendung. Gemäß der Bedarfsstruktur des ‚allgemeinen Betriebes‘ lassen sich die zu beschaffenden Objekte in folgende Kategorien einteilen:

- i) Güter, die im Leistungserstellungsprozeß durch einmalige Verwendung verzehrt werden:
 - a) Waren
 - b) Rohstoffe, Halbfabrikate
 - c) Hilfsstoffe (Öl, Treibstoffe, Formulare, Schreibpapier etc.)
- ii) Güter, die im Leistungserstellungsprozeß durch mehrmalige Verwendung verzehrt werden:
 - a) Hilfsmaterial (Werkzeuge, Bureauutensilien, wie Lineale etc.)
 - b) Maschinen kurzfristiger Lebensdauer
- iii) Güter, die im Leistungserstellungsprozeß durch vielfache Verwendung verzehrt werden:

²⁰ Es wäre hier noch klarzustellen, daß es sich beim Beispiele der Schreibmaschine und des Kleiderständers nicht um Bedarfsfaktoren oder -äußerungen handelt, da diese Begriffe für die Bildung des Bedarfs nach den vom Betriebe vermittelten Leistungen reserviert bleiben.

- a) Maschinen langfristiger Lebensdauer
- b) Gebäude
- c) Patente, Lizenzen
- iv) Güter, die im Leistungserstellungsprozeß durch die Verwendung nicht verzehrt werden:
 - a) Grund und Boden.

Die Uebergänge sind natürlich durchaus fließend. Im allgemeinen pflegt man die Güter bis *iii*) als Verbrauchsbedarf und die übrigen Güter als Gebrauchsbedarf zu bezeichnen. Die Einbeziehung der Waren in die obige Aufstellung zeigt allerdings, daß es sich hier um etwas grundsätzlich anderes handelt. Während man nämlich üblicherweise solche Unterscheidungen am letzten Verwendungszweck der Güter ausrichtet, steht hier der BETRIEB als Verwender da, ohne daß nach dem letzten Verwendungszweck gefragt würde²¹. Bei den *W a r e n*, welche herkömmlicherweise je nach dem Verwendungszweck als Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter bezeichnet werden, wird dies besonders deutlich. Im Betriebe können sie nur einmal verwendet werden: Sie werden durch den Verkaufsakt ‚verbraucht‘. Dadurch wird die Betriebsbezogenheit des Denkens auch in der Terminologie zum Ausdrucke gebracht. M. E. wird dieser typisch betriebswirtschaftliche Standpunkt bei den in der Literatur zu findenden ähnlichen Einteilungen zu wenig berücksichtigt²². Es werden volkswirtschaftliche Gesichtspunkte kritiklos übernommen, welche eher aus technischen, denn aus wirtschaftlichen Ueberlegungen hervorgegangen sind. Konkret ausgedrückt: Ein Ladenkorpus als objektives Gebrauchsgut hat als Ware beim Möbel-Einzelhändler eine ganz andere Funktion als derselbe Korpus, beim Porzellanfachhändler aufgestellt. Oder: Mit einer Tonne Kohlen ist man imstande im Betrieb A den Warenbedarf (Kohlenhändler), im Betrieb B den Rohstoffbedarf (Chemische Fabrik) und im Betriebe C den Hilfsstoffbedarf (Kohlenheizung) zu decken. Die Güterbegriffe müssen also relativ, bezogen auf den Betrieb aufgefaßt werden, da jedes Gut seine besondere Bedeutung erst dann erhält, wenn es in Verbindung zum Betriebe tritt.

cc. Die Periodizität des Bedarfs

Eng verbunden mit der Verwendungshäufigkeit der Güter ist das Problem der Periodizität des Bedarfs. Grundsätzlich steht die Bedarfs-

²¹ Es wurde bereits gezeigt, daß die Frage nach dem letzten Verwendungszweck eines Gutes sehr wichtig ist.

²² Ähnliche Einteilungen finden sich in der Literatur häufig, z. B. bei Banse, Art. Beschaffung in: HWBB, 2. Aufl. 1938, I. Bd. Sp. 731/2.

häufigkeit im umgekehrten Verhältnis zur Anzahl der Verwendungsmöglichkeiten. Von einem mathematischen Verhältnis kann natürlich keine Rede sein. Außerdem erleidet dieser Zusammenhang in zweierlei Beziehung eine Einschränkung seiner Gültigkeit.

i) Es fragt sich nämlich, ob die qualitative Struktur des Bedarfs häufigen Änderungen unterworfen ist oder nicht. Bei gleichbleibendem Bedarfsaufbau wird sich der Bedarf nach denselben Gütern gemäß des oben festgestellten Zusammenhangs im Laufe der Zeit wiederholen: Es liegt mehrmaliger Bedarf vor. Ist die Bedarfsstruktur dagegen dauernden qualitativen Veränderungen unterworfen, so wird sich der Bedarf nach denselben Gütern nicht wiederholen; der Zusammenhang wird gesprengt: Es liegt einmaliger Bedarf vor²³.

Je stabiler die Bedarfsstruktur ist, umso besser läßt sich die Beschaffung vorbereiten und durchführen. Vor allem lassen sich die Erfahrungen früherer gleichartiger Beschaffungen auswerten. So wird die Auswahl der Beschaffungsquellen und -Hilfen erleichtert, weil sie in bezug auf ihre Vor- und Nachteile im Laufe der Zeit durch Wiederbeschaffungen gleicher Objekte bekannt werden. Die Ausbildung besonderer Stammquellen wird erleichtert. Ferner müssen nicht bei jeder Beschaffung neue Beschaffungsanalysen der Objekte vorgenommen werden. Innerhalb der industriellen Fertigung lassen sich z. B. besondere Formen unterscheiden, welche auf die Konstanz des Bedarfs einen Einfluß haben.

Gleichbleibende Bedarfsstruktur		Wechselnde Bedarfsstruktur
1. Lagerproduktion	—	Auftragsproduktion a) Einzelaufträge b) Saisonaufträge
2. Produktion am laufenden Band	—	Einzelanfertigung
3. Produktion unter Verwendung derselben Maschinen	—	Spezialanfertigungen, welche häufig andere Maschinen und Werkzeuge erfordern
4. Verwendung von Massengütern		Verwendung von Spezialmaterial
5. Verwendung genormter Güter	—	Verwendung ungenormter Güter
6. Große Anzahl der hergestellten Produkte im Verhältnis zur Betriebsgröße		Kleine Anzahl der hergestellten Produkte im Verhältnis zur Betriebsgröße
7. Die produzierten Betriebsleistungen sind Modeschwankungen nicht unterworfen		Die produzierten Betriebsleistungen sind Modeschwankungen unterworfen

²³ Vgl. auch S. 57 (Verbundener Bedarf).

ii) Abgesehen von diesen qualitativ bedingten Einbrüchen in den Zusammenhang zwischen Verwendungshäufigkeit und Bedarfshäufigkeit kann dieser Zusammenhang durch die jeweiligen Bedarfsmengen gestört werden. Es kommt darauf an, für welche Zeit der Bedarf jeweils im voraus gedeckt wird. So kann es möglich sein, daß der Bedarf nach zwei Gütern (z. B. zwei verschiedenen Waren), trotzdem sie nur einmaliger Verwendung fähig sind, für die eine Ware zehnmal jährlich, für die andere nur einmal jährlich auftritt²⁴.

Damit sind beschaffungswirtschaftlich wiederum zwei Probleme angeschnitten. Das Mengenproblem in seiner doppelten Ausgestaltung als Beschaffungsmengen- und Vorratsproblem. Da die quantitative Seite der Beschaffung erst in Kapitel 6 zur Sprache kommen soll, werden diese beiden Probleme vorläufig noch zurückgestellt.

dd. Spekulations- und Verwendungsbedarf

Je nachdem, ob lediglich die Belange der Leistungserstellung im Auge behalten werden, oder ob gleichzeitig die Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten mit in die Ueberlegungen einbezogen werden, muß die Bedarfshöhe verschieden ausfallen.

Im ersten Falle soll von bewußtem Verwendungsbedarf, im zweiten Falle von bewußtem Spekulationsbedarf gesprochen werden. F i n d e i s e n teilt auf Grund der gleichen Erscheinung die Betriebe ein in a) Betriebe mit Umsatzdisposition (Umsatzbetriebe) und b) Betriebe mit Vermögensdisposition (Spekulationsbetriebe), wobei beide Betriebe häufig in einem Betrieb vereinigt sein könnten²⁵. Abgesehen von der Terminologie, die bei Findeisen den tatsächlichen Erscheinungen in keiner Weise gerecht wird²⁶, ist es richtiger, die Unterscheidung auf den Bedarf und nicht auf den Betrieb zu beziehen, da man in allen Betrieben beide Bedarfsarten feststellen kann.

Das Vorliegen der einen oder andern Bedarfsart hat einen Einfluß auf die Beschaffungsmenge:

Beim Verwendungsbedarf richtet sich die Gütermenge nach den laufenden Betriebs- und Absatzbedingungen. Dabei kommt es natürlich auch vor, daß beschaffte Güter nicht sofort verwendet, sondern längere Zeit auf Lager gelegt werden. Die Größe der beschafften Menge hängt dann

²⁴ Dabei ist hier noch nicht einmal an die Unterscheidung zwischen Groß- und Kleinbedarf gedacht, sondern lediglich an die verschiedenen Möglichkeiten der Bedarfsdeckung.

²⁵ Findeisen, Der Lagerprozeß, in: Z. f. B. Bln-Wien, 2. Jg. 1925, H. 4, S. 310.

²⁶ Zum Umsatzbegriff vgl. S. 38. Auch der ‚Spekulationsbetrieb‘, setzt um’. Bei ihm wird die zwischen Beschaffung und Absatz liegende Zeitdauer durch Antizipationen mitbestimmt.

aber nicht von erwarteten Beschaffungsgegebenheiten, sondern von bestimmten Faktoren ab, die auf die Beschaffungs- und Lagerkosten einwirken, weshalb man dann nicht von Spekulationsbedarf sprechen kann.

Auch im Falle, wo die normalen Aufgaben der Leistungserstellung die Lagerhaltung erzwingen (z. B. Einzelhandelsgeschäft, welches kraft seiner Verteilungsfunktion den Kunden eine große Auswahl verschiedener Waren bieten muß), liegt Verwendungsbedarf vor, weil dieser Bedarf seinem Wesen nach auf Beschaffung zu Verwendungszwecken drängt. Weiter gibt es Fälle technisch bedingter Lagerhaltung: So muß z. B. frisches Holz vor der Weiterverarbeitung trocken gelagert sein. Aber auch hier erfolgt die Lagerung aus Gründen, die mit dem Leistungsprozeß in Zusammenhang stehen. Zudem kann die Lagerfunktion an den vorgelagerten Betrieb abgetreten werden²⁷.

Im echten Sinne spekulativ ist hingegen der Bedarf, welcher aus marktwirtschaftlichen Gründen in einer bestimmten Höhe auftritt. An erster Stelle stehen die Preisschwankungen auf Beschaffungs- und Absatzmarkt. Je nach der Beurteilung der Entwicklung der Marktlage werden größere (Erwartung von Preissteigerungen)²⁸ oder kleinere (Erwartung von Preisensenkungen) Mengen beschafft. In neuerer Zeit spielten Erwartungen über die zukünftige Beschaffenheit der Objekte keine geringe Rolle (Vorkriegsware — Ersatzstoffe — Nachkriegsware!) hinsichtlich der Mengendispositionen. Die Erwartungen von Kontingentierungen, Rationierungen, Grenzsperrern, Zahlungsverboten usw., welche die zukünftige regelmäßige Versorgung als gefährdet erscheinen lassen, führen dazu, die Beschaffungsmenge ansteigen zu lassen. Alle diese Datenänderungen, welche die Beschaffungskomponenten betreffen, und auf den Bedarf und über den Bedarf auf die Beschaffung einwirken, sind Faktoren des spekulativen Bedarfs. Der Unterschied zwischen Spekulations- und Verwendungsbedarf soll noch an einem Beispiel erläutert werden:

Der Bedarf nach einem zu mehrmaliger Verwendung bestimmten Gute, z. B. einer Maschine muß als Verwendungsbedarf bezeichnet werden, sofern die Maschine zur Aufrechterhaltung des Leistungsprozesses jetzt benötigt wird. Spekulationsbedarf würde vorliegen, wenn aus beschaffungs-

²⁷ Trotzdem in allen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geleiteten Betrieben bei Verwendungsbedarf auf sofortige Verwendung, sogenannten schnellen Umsatz, geachtet wird, lassen sich z. B. deutlich branchenmäßige Unterschiede erkennen, die sich aus der Art der Leistungsträger erklären lassen. Beispiele für ungewöhnlich lange Lagerdauer im Einzelhandel: Uhren, Bijouterie, Schuhwaren, Wein, Spirituosen.

²⁸ Matthys ist gegenteiliger Ansicht. Seiner Meinung nach würde in Zeiten der Geldentwertung die Beschaffung verlangsamt. (Matthys, Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb, Biel 1941, S. 91). Die Behauptung entbehrt jeder Begründung und wird durch die tatsächlichen Verhältnisse jederzeit widerlegt.

marktwirtschaftlichen Gründen eine Maschine beschafft würde, welche erst nach Ablauf einer gewissen Periode verwendet werden soll. Die Nutzungsleistungen, welche die Maschine abzugeben hat, werden auf Lager gehalten, weil man in einem späteren Zeitpunkte ihrer nicht mehr oder nicht mehr in gleichem Maße habhaft zu werden können glaubt.

ee. Verbundener Bedarf

Die einzelnen Bedarfe des Betriebes treten nicht gesondert für sich auf. Darauf hat Gottl-Ottlilienfeld ausdrücklich hingewiesen²⁹.

Das Gesamtgefüge des Bedarfs ist für die einzelne Bedarfsäußerung wichtig. Das ergibt sich ja auch aus der gesamthaften Betrachtung des Leistungserstellungsprozesses (Vgl. 3. Kapitel)³⁰. Gottl unterscheidet drei Arten verbundenen Bedarfs, nämlich:

- aa) Die Ableitung von Bedarf aus Bedarf —
Darunter ist der Ergänzungsbedarf zu verstehen.
- bb) Die Vertretbarkeit von Bedarf durch Bedarf.
 - i) Bedarfe verwandten Inhalts.
 - ii) Bedarfe nicht verwandten Inhalts.

Darunter versteht man Bedarfe, die den gleichen Zwecksetzungen entsprungen sind, wobei im ersten Falle der Bedarf auf Objekte ähnlicher Beschaffenheit (z. B. Weizen I. oder II. Wahl), im zweiten Falle auf Objekte gänzlich verschiedener Beschaffenheit gerichtet ist. (Lisowsky erwähnt das Beispiel des Automobils und des Pferdegeschwänns.)

- cc) Die Unvertretbarkeit des Bedarfs, d. h. die Verbundenheit von Bedarf mit Bedarf. Man kann auch von Betriebsverbundenheit des Bedarfes oder vom Bedarfsbündel sprechen. Gottl nennt hier das Beispiel von Leim, Nägeln und Brettern. Brisco und Wingate³¹ erwähnen für den Einzelhandelsbetrieb eine ganze Reihe solcher Möglichkeiten, die Bedarfsstruktur aufzubauen.

Man könnte sogar so weit gehen, jede Bedarfsäußerung als betriebsverbunden zu betrachten, da ja in jedem Falle die Bedarfe irgendwie aufeinander abgestimmt werden müssen, um das Gesamtgefüge des Bedarfs zu erhalten.

²⁹ Vgl. Gottl-Ottlilienfeld, Bedarf und Deckung, Jena 1928, S. 26 ff.

³⁰ Vergleiche auch das dort aufgeführte Schema des Leistungserstellungsprozesses, welches das Ineinandergreifen des Einsatzes der beschafften Objekte, dem das Ineinandergreifen der Bedarfe vorausgegangen sein muß, darstellt.

³¹ Wingate and Brisco, Buying for Retail Stores, New York, Revised Edition 1947, pp. 142.

ff. Offener und latenter Bedarf

Nach diesen Aeüßerungen über die qualitative Bedarfsstruktur des Betriebes erhebt sich die Frage, ob die oben angestellten Ueberlegungen denn auch genügen, um die Bedarfsäußerungen in ihrer konkreten, will heißen, beschaffungsreifen Form entstehen zu lassen. Eine eindeutige Antwort läßt sich hier nicht geben. Einmal ist es denkbar, daß die Bedarfsfaktoren wie sie bisher genannt worden sind, den Bedarfsäußerungen letzte Gestalt geben, sodaß die gewünschte Beschaffenheit des Objektes offen erkannt wird. In diesem Falle spricht man von offenem Bedarf. Im anderen Falle vermag das Zusammenspiel der Faktoren nicht so weit zu reichen, als daß die dem Bedarf angepaßte Beschaffenheit des zu beschaffenden Objektes zu bezeichnen wäre. Der Bedarf ist zwar vorhanden, kann aber nicht geäußert werden, ohne daß primär ein Angebot auf dem Beschaffungsmarkte auftritt, welches die Beschaffenheit des Objektes vorweist. Die Beschaffenheit des Objektes selbst tritt zu den bisher genannten Bedarfsfaktoren hinzu. Der Bedarf ist latent, resp. war latent, bis er durch das Auftreten des Beschaffungsobjektes zum offenen Bedarf wurde. Den folgenden Ausführungen liegt die Vorstellung offenen Bedarfs zugrunde.

5. Kapitel

Die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte

1. Der Eignungswert der Beschaffungsobjekte (Die Ertragswirtschaftlichkeit der Beschaffung)

a) Der Begriff der Eignung

Es ist mehr als einmal darauf hingewiesen worden, daß der Bedarf subjektiv-betriebsbezogen ist. Das gilt sowohl hinsichtlich der Bedarfsfaktoren als auch hinsichtlich der daraus entstehenden Bedarfsäußerungen. Es ergibt sich als Folge, daß die objektive Beschaffenheit (die objektive Qualität) eines Objektes an sich recht wenig bedeutet¹. Maximale Bedarfsgerechtigkeit der Beschaffung will ja gerade heißen, daß die Beschaffenheit des Objektes den Bedarfsäußerungen vollständig entspricht. Die Praxis spricht von der idealen Lösung oder von der Ware. Betriebswirtschaftlich spricht man neutral von der Eignung eines Gutes. Die Eignung ist umso höher, je besser der Bedarf in qualitativer Hinsicht gedeckt werden kann. Die betriebsbezogene Subjektivität der Eignung eines Gutes ist durch die gleiche Natur der Bedarfsäußerung erwiesen²: «Sie (die Eignung) ist keine

¹ Diese reale Beschaffenheit wird bestimmt von einer Reihe von Eigenschaften, die ihm (dem Ding, W. M.) allein zukommen, d. h. ohne jede Beziehung zu einer anderen, außer ihm seienden.» Lisowsky, Qualität und Betrieb, Stuttgart, 1928, S. 37.

² Bei Kimmel findet sich eine Zusammenstellung der Wertdeutungen bekannter Betriebswirtschaftler:

«Der wirtschaftliche Wertbegriff wurde gedeutet:

von	als
Nicklisch:	Wertempfinden, Wertung (Vermögen).
Pape:	Beziehung des Subjektes zum Objekt (Interesse, 'Vermögen' im Tauschverkehr zu wirken).
Schmalenbach:	Einstellung des wirtschaftenden Menschen zum wirtschaftlichen
Lehmann:	Gut (Stellungnahme).
Schmidt:	Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung ('Nutzungsmöglichkeit').»

Diese Wertdeutungen weichen zwar in ihrer Akzentuierung voneinander ab, lassen aber einen gemeinsamen Grundzug erkennen: Der betriebswirtschaftliche Wertbegriff entstammt der einheitlichen Betrachtung des Betriebes als Mittel-Zweck-Verband und wird dadurch subjektiviert. Das gesamte maßgebliche betriebs-

Eigenschaft des Dinges, sondern die Beziehung, die der wirtschaftende Mensch seiner Bedürfnisse wegen an die Mittel anknüpft, weil sie die Eigenschaften haben, durch die sie für die Nutzung (mögliche Nutzung oder tatsächliche Nutzung, Gebrauch) zugänglich sind³.»

Die Eignung ist also keine absolute Größe; quantifiziert stellt sie das Verhältnis zweier Größen dar. Dadurch wird sie zur Maßzahl und hat nur dann einen Sinn, wenn sie mit einer anderen gleichgearteten Maßzahl verglichen wird. Die Eignung eines Beschaffungsobjektes wird also erst dann offenbar, wenn sie den Eignungen anderer Objekte oder einer irgendwie festgelegten Vergleichseignung gegenübergestellt wird.

Wenn diese Methode der Quantifizierung aufs reinste durchführbar wäre, würde man den mathematischen Zusammenhang zwischen dem geäußerten Bedarf und der bedarfsrelevanten Beschaffenheit eines Gutes durch die Aufstellung folgender Gleichung erhalten:

$$\text{Maßzahl der Eignung} = \frac{\text{Beschaffenheit}}{\text{Bedarf}}$$

Bezeichnet man die Summe der Bedarfsäußerungen (= Bedarf) mit 1 und nimmt man als Kennzahl der idealen Beschaffenheit ebenfalls 1 an, so erhält man als höchste Maßzahl der Eignung im Falle einer maximalen Bedarfsdeckung ebenfalls 1. Die Maßzahlen für die tatsächliche Eignung der Beschaffungsobjekte würden sich dann zwischen 0 und 1 bewegen.

Es erhebt sich nun die sehr wichtige Frage, ob und wie denn in Wirklichkeit die Eignung der Beschaffungsobjekte gemessen werden kann, da eine Quantifizierung in der oben dargestellten Form ja lediglich als theoretische Vorstellung dienen kann. Dem Sinne nach gleichlautend könnte diese Frage auch anders formuliert werden⁴:

wirtschaftliche Schrifttum steht denn auch auf diesem Standpunkt: Der Wertbegriff ist nur vom Subjekte her zu klären. So sagt z. B. Nicklisch: «Die Unterscheidung von subjektivem und objektivem Wert ist zweifelhaften Charakters, weil es keinen Wert geben kann, der nicht subjektiv ist.» (Nicklisch, Art. Wert, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Aufl. Stuttgart, 1926—28, Bd. 5, Sp. 1013).

Das Wirtschaftssubjekt ist der Betrieb. Der betriebswirtschaftliche Wert einer Sache entspringt deshalb nicht einem Persönlichkeitszwecke, sondern Sackzwecken. «Es sind ja nicht Persönlichkeitszwecke, sondern Sachzwecke, auf die das betriebswirtschaftliche Denken gerichtet ist.» (Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl., Leipzig 1930, S. 2).

Zum Ganzen vgl. Josef Kimmel, der Wertbegriff in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, Diss. Jena 1932, S. 47.

³ J. Kimmel, a. a. O., S. 72.

⁴ Die Umformulierung dieser Frage erfolgt, um zu zeigen, daß es sich hier nicht um etwas in der Betriebswirtschaftslehre Unbekanntes handelt.

Ist es möglich, die Bedarfsgerechtigkeit der Beschaffung zu messen und wie? oder

Ist es möglich Leistungskennziffern beschaffter Objekte zu errechnen und wie? oder

Ist es möglich, die Ertragswirtschaftlichkeit der Beschaffung zu messen und wie?

Die Begriffe Bedarfsgerechtigkeit und Leistung sind zu vielsagend und der Begriff der Ertragswirtschaftlichkeit der Beschaffung, der sich als Beziehungsbegriff recht gut geeignet hätte, ist deshalb mißverständlich, weil man sich angewöhnt hat, von Ertrag lediglich dann zu sprechen, wenn die Betriebsleistung vollendet ist. (Um die Einheitlichkeit der Begriffsbildung zu wahren, besonders gegenüber dem Begriffe der Aufwandswirtschaftlichkeit, erscheint der Begriff der Ertragswirtschaftlichkeit jedoch im Untertitel dieses Abschnittes.) Bleiben wir aus diesen Gründen im Texte beim Begriffe der *E i g n u n g*. Sein Gebrauch verknüpft sich überdies mit dem Gedanken an die Beziehung zwischen Bedarf und Objekt und nicht zuletzt an seine subjektiv-betriebsbezogene Natur.

b) Die Meßbarkeit der Eignung

In der Richtung ob, und wenn ja, wie die Eignung eines Gutes gemessen werden könne, hat vor allem Oberparleiter gearbeitet⁵. Es handelt sich bei ihm um die «rechenhafte Erfassung des Gütegrades». Die rechnungsmäßige Qualitätsbestimmung ist beschränkt auf Objekte, deren Gütegrad eines zahlenmäßigen Ausdruckes zu ihrer Nutzentstiftung fähig ist, und die ein gewisses Maß von Vertretbarkeit aufweisen. Es handelt sich um «Stoffe und Leistungsgüter», wobei die Wertschätzung für die ersteren lediglich von der Menge der in ihnen enthaltenen ausbringbaren Stoffen abhängt, während letztere im Gebrauche eine gewisse Leistung zu liefern vermögen.

«Ausgeschlossen von den rationalen Methoden der Qualitätsbestimmung bleiben alle jene Güter, deren Wertschätzung von Gefühlsmomenten beeinflußt wird⁶.»⁷

Oberparleiter stellt in seiner Untersuchung durchaus auf den technischen Gütegrad ab und versucht zu objektiv gültigen Nutzenquantifizierungen durchzustößen. Sowohl die Prämisse wie das Ziel können nicht anerkannt werden. Die Eignung eines Gutes kann nicht lediglich aus seinem

⁵ Oberparleiter, *Der rationale Kauf*, in: Z. f. B. 1926, H. 7, S. 489 ff.

⁶ Oberparleiter, a. a. O., S. 490.

⁷ Chayrous Einteilung der Güter in Objets impersonnels und objets personnels kommt dieser von Oberparleiter vorgenommenen Zweiteilung sehr nahe.

technischen Gütegrad erklärt werden, und selbst bei Gütern, die «objektiv» gesehen den gleichen Gütegrad (will heißen Beschaffenheit) aufweisen, kann die betriebsbezogene Eignung verschieden groß sein. So beziehen sich die Ausführungen Oberparleiters nicht auf die Eignung, sondern auf eine objektiv zu erkennende Qualität. (Weshalb er auch die Bedingung der Vertretbarkeit einführt.) Wenn auch zuzugeben ist, daß durch die Ähnlichkeit der betrieblichen Bedarfe der Akzent von der Betriebsbezogenheit, der Subjektivität der Eignung genommen werden könnte, so erfordert es das betriebswirtschaftliche Denken auch in diesen Fällen, sich der Sonderstellung jeder Betriebswirtschaft bewußt zu bleiben, da man sonst Gefahr läuft, einem öden Schematismus zu verfallen. In einem hat Oberparleiter zweifellos recht: «Die rechnungsmäßige Qualitätsbestimmung ist beschränkt auf Objekte, deren Gütegrad eines zahlenmäßigen Ausdruckes zu ihrer Nutzenstiftung fähig ist». Maßzahlen der Eignung kann man auf exakte und eindeutige Weise nur erhalten, wenn sowohl Bedarfsäußerungen wie Beschaffenheit eines Gutes eindeutig quantifizierbar sind. Es ist auch Lisowsky zuzustimmen, daß man das nur in den seltensten Fällen, wenn überhaupt, kann⁸. In den meisten Fällen besteht der Bedarf nach einem Objekte aus einem Bündel von Bedarfsäußerungen, die man kaum je auf zahlenmäßige Ausdrücke reduzieren kann. Bei einem Stuhl sind die Qualitäten Größe, Sitzhöhe, Form des Sitzes, der Rückenlehne, die Art des Holzes etc. von Bedeutung. Eine eindeutige Quantifizierung scheint unmöglich.

Es haben sich aber dennoch verschiedene Methoden herausgebildet, um die Angleichung an die Bedarfsäußerungen so weit wie möglich voranzutreiben, d. h. die Eignung des Beschaffungsobjektes zu erhöhen. Dazu zählen die Verfahren, welche vor der Beschaffung durchgeführt werden, wie (a) genaue Beschreibung des Beschaffungsobjektes, (b) bildliche Darstellung, (c) planhafte Darstellung. Je weniger die besonderen Bedarfsfaktoren des Betriebes, die ihn von andern Betrieben unterscheiden, ins Gewicht fallen, umso eher verläßt man sich auf die Beschaffungsquellen. Die Beschaffung erfolgt dann auf Grund von (d) handelsüblichen Qualitätsabstufungen, (e) Mustern, (f) Marken oder Gütezeichen, welche beim Beschaffer den Eindruck hoher Eignung erwecken und manchmal tatsächlich auch aufweisen. (g) Eine interessante Methode besteht im sogenannten Punkteverfahren. Die gewünschten Beschaffenheitsmerkmale werden herausgearbeitet. Je nach dem Gewicht, das dem einzelnen Merkmal schätzungsweise zukommt, werden ihm von der gesamten Punktzahl

⁸ «Man erkennt . . . , daß bei den meisten Gütern die rechenhafte Bestimmung ihres Wertes gar nicht möglich ist.» Lisowsky, Qualität und Betrieb, S. 55.

eine Anzahl Punkte zugeteilt. Die höchste Maßzahl der Eignung erreicht das Gut mit der höchsten Punktzahl⁹.

(h) Nach der Beschaffung erfolgt die Prüfung der Beschaffenheit der Objekte, um für zukünftige Deckung gleichen Bedarfes Anhaltspunkte zu gewinnen.

c) Die Notwendigkeit der Eignungsbestimmung bei unmittelbarem Bedarf: Das Zurechnungsproblem

Bei der Feststellung der Eignung kommt der Frage, ob es sich um mittelbaren oder unmittelbaren Bedarf handelt, besondere Bedeutung zu. Bisher — und besonders durch die Aufzeichnung der Beziehung Beschaffenheit/Bedarf konnte der Eindruck erweckt werden, als handle es sich um eine rein gütermäßige Angelegenheit. Die konkrete Anschauung, das Vergleichen von geforderter und tatsächlicher Beschaffenheit, steht aber im Dienste der Ertragsidee. Darüber konnte schon deshalb nie ein Zweifel aufkommen, weil das Bewußtsein, daß die Bedarfsäußerungen im Dienste dieser Idee ständen, die bisherigen Ausführungen leitete. Man muß sich daher fragen, ob denn der Umweg über die Abschätzung der Eignung überhaupt notwendig gewesen ist, ob nicht direkt am Ertrag anzuknüpfen sei; d. h. mit andern Worten, statt den reichlich unsicheren Weg einer Eignungsbestimmung zu gehen, könnte man doch direkt auf den Eignungswert lossteuern.

Anstatt z. B. Maßzahlen der Eignung für drei Sorten Maschinenöle zu errechnen, könnte man doch versuchen, ihren Eignungswert klipp und klar zu bestimmen. Der Eignungswert läßt sich nun vom Ertragswert der Betriebsleistung ableiten. Man hätte also herauszufinden, wie groß der Anteil der Maschinenöle jeweils an der Betriebsleistung ist. Wir stehen damit vor dem Zurechnungsproblem. Dieses Problem, welches lange in der Volkswirtschaftslehre¹⁰ und auch zeitweilig in der Betriebswirtschaftslehre¹¹ herumgeisterte, muß als unlösbar bezeichnet werden, da man die Tatsache, daß das Ganze mehr als seine Teile ist, auch beim Zustandekommen des Ertragswertes anerkennen muß. Daraus folgt, daß der Eignungswert nur dann festgestellt werden kann, wenn sich Ertragswert und Eignungswert decken, wenn die Verbindung zwischen Beschaffenheit und realisierbarem Ertrag direkt gegeben ist. Das ist nur bei den Waren der Fall.

⁹ Eine solche Methode schlägt zum Beispiel Lisowsky für die Prüfung der Markenzeichen vor. Lisowsky, Wie man ein Markenzeichen prüft, Zürich o. J.

¹⁰ Vgl. die zu diesem Problem wohl interessanteste Arbeit: H. Mayer, Art. Zurechnung, in: HWBST 4. Aufl. Bd. 8, S.1206 ff.

¹¹ Vgl. die zusammenfassende Arbeit von Stapelberg, Zurechnungstheorien in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Freiburg i. B. 1929.

Im übrigen ist die Unlösbarkeit des Zurechnungsproblem es betriebswirtschaftlich nicht solch ein Unglück, wie es auf den ersten Blick anmuten könnte. Beim Wirtschaften kommt es ja nicht auf den absoluten Nutzen, sondern immer auf Nutzenvergleiche an¹². Die Maßzahlen der Eignung haben untereinander bei richtiger Schätzung den gleichen Rang, wie es errechenbare Eignungswerte hätten. Die Werthöhe hängt von der Eignung ab. Während man bei den Waren die Werthöhe bestimmen kann, ist das bei den andern Gütern nicht möglich. Man muß den Umweg über die Eignungsvergleiche wählen. Beschaffungswirtschaftlich heißt das, daß auch die Maßzahlen der Eignung auf das zu wählende Beschaffungsobjekt hinweisen.

Nun kommt aber in beiden Fällen hinzu, daß sowohl die Aussagen über die Eignung, wie über den Eignungswert nur dann eine wirtschaftliche Aussagekraft besitzen, wenn man den dazugehörigen Aufwand kennt. Eine Ware, welche man für Fr. 200.— absetzen kann, weist einen zweimal höheren Eignungswert auf, als eine Ware für die man nur Fr. 100.— erzielt. Welche der beiden Waren beschafft werden sollen, kann man daraus aber noch nicht ersehen, da man weder den dazugehörigen Aufwand noch die Umschlagsgeschwindigkeit kennt. Drei Rohstoffe weisen z. B. die Maßzahlen 0,9, 0,7 und 0,6 für ihre Eignung auf. Bevor man die dazugehörigen Aufwände nicht kennt, kann man sich nicht für die Beschaffung des einen oder anderen entscheiden. Daraus erhellt, daß es sich beim Begriffe der Eignung oder des Eignungswertes nicht um vollwirtschaftliche Begriffe handelt. Den wirtschaftlichen Vollbegriff, die wirtschaftliche Eignung erhält man erst dann, wenn man Eignung oder Eignungswert eines Gutes im Verhältnis zum Aufwande betrachtet¹³. «Es kommt bei wirtschaftlicher Eignung immer auf eine Beziehung an¹⁴.»

Die bisherigen Ausführungen waren also lediglich als Vorstufe zu betrachten. Daran haben sich aufwandswirtschaftliche Betrachtungen anzuschließen, um zu echt-wirtschaftlichen Urteilen zu kommen. Damit ist der Gang der weiteren Untersuchung vorgezeichnet: Dem Abschnitt über die Aufwandswirtschaftlichkeit hat eine Betrachtung über die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte zu folgen.

¹² Wirtschaften heißt Wählen.

¹³ Zum Begriffe der wirtschaftlichen Eignung siehe Lisowsky, Qualität und Betrieb, S. 71. Die beschaffungswirtschaftliche Eignung ist — wie sich aus dem Zusammenhang ergibt —, eine Teilwirtschaftlichkeitsgröße. Vgl. zu diesem Begriff Lehmann, a. a. O., S. 159 ff.

¹⁴ Lisowsky, a. a. O., S. 77.

2. Die Aufwandswirtschaftlichkeit der Beschaffung

a) Begriffliches

Um die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte feststellen zu können, hat man sich — wie bereits festgestellt worden ist — dem Problem sowohl von der Verwendungsseite (abstraktwirtschaftlich ausgedrückt: von der Ertragsseite) her zu nähern, als auch die Beschaffungsseite (abstraktwirtschaftlich ausgedrückt: die Aufwandseite oder Kosten- seite) ins Auge zu fassen.

Die Aufgabe besteht wie bei der Eignung darin, die Frage nach dem Ob und Wie einer Messung, diesmal der Beschaffungskosten, zu beantworten. Dabei werden die Vergleiche wieder zwischen Beschaffungs-objekten durchgeführt, welche dieselben Bedarfsinhalte zu decken haben. Die Eignung dieser Objekte sei gleichgesetzt. Vorauszuschicken ist ferner, daß auf die Problematik der Abgrenzung zwischen dem Kosten- und Aufwandsbegriff nicht eingegangen werden kann. Die Begriffe Kosten und Aufwand werden hier gleichgesetzt, trotzdem es sich bei den Kosten um betriebsbedingten Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen, beim Aufwande um den für Zwecke der Gesamterfolgsrechnung erfaßten Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen handelt¹⁵. «Die Kosten sind ein Begriff der Kostenrechnung, der entsprechende Begriff in der Buchhaltung heißt Aufwand.» Die identische Begriffsverwendung erfolgt darum, weil bei der Wirtschaftlichkeitsmessung der Beschaffung einmal kostenrechnungsmä- sige Zwecke, das andere Mal buchhalterische Zwecke verfolgt werden können. Es wäre einseitig, die eine Gruppe durch die Festlegung auf den Kosten- oder Aufwandsbegriff auszuschalten¹⁶.

Im Zeitpunkte des Einsatzes, also nach Abschluß der Beschaffungs- und der Lagerphase¹⁷ findet der Verzehr des Beschaffungsobjektes statt. Dadurch findet im gleichen Moment sowohl die betriebliche Teilleistung Beschaffung ihren Abschluß, wie durch den Güterverzehr Kosten entstehen. Vergewärtigt man sich den Umlaufprozeß und stellt dort den Zeitpunkt fest, an welchem das Beschaffungsobjekt eingesetzt wird, so hat man die Umlaufsstelle gefunden, an welcher die Beschaffungskosten ge- messen werden müssen; denn jetzt tritt das Gut in eine Phase ein, wo sich seine Eignung zu bewähren hat. Aller später irgendwie im Zusam-

¹⁵ Vgl. Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 4. Aufl. Berlin 1944, S. 58.

¹⁶ Eine gute schematische Darstellung des Unterschiedes zwischen Kosten- und Aufwandgrößen findet sich bei Gsell, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit, in Ver- lustquellen in Betrieb und Unternehmung, S. 10.

¹⁷ Bei immateriellen Gütern (Dienstleistungen) fällt die Lagerphase selbstver- ständlich fort.

menhang mit dem Gute entstehender Güterverzehr ist durch die Eignungsbestimmung bereits berücksichtigt. So ist z. B. die Eignung einer Glühbirne nicht zuletzt dadurch bestimmt, wie groß die Kosten des Stromverbrauchs sind. Es versteht sich von selbst, daß diese Kosten nicht zu den Beschaffungskosten zu rechnen sind. Dadurch, daß man den Zeitpunkt des Einsatzes im Umlaufschema genau fixieren kann, dürften alle Mißverständnisse ausgeschaltet sein.

b) Die Einteilung der Beschaffungskosten

Die Beschaffungskosten lassen sich nach der örtlichen Bedingtheit¹⁸ in folgende Kategorien aufteilen:

aa) Außenbetrieblich bedingte Kosten, nämlich

i) der Kostenwert der Beschaffungsobjekte = Nettobeschaffungspreis.

ii) die durch die Verwendung betriebsfremder Beschaffungshilfen entstehenden Kosten.

bb) Innenbetrieblich bedingte Kosten, nämlich

die durch die Verwendung betriebseigener Beschaffungshilfen entstehenden Kosten.

Diese Einteilung stützt sich auf die im 2. Kapitel entwickelte Gliederung der Beschaffungskomponenten¹⁹.

Wie alle anderen Kosten, so lassen sich auch die Beschaffungskosten auf vier Hauptkostenarten zurückführen:

I. **Arbeitskosten**, z. B. Löhne und Lohnnebenkosten für die mit der Beschaffung und Lagerung betrauten Betriebsangehörigen. Gehälter für den gleichen Zweck.

II. **Fremdleistungskosten**, z. B. Steuern (W. U. S. T.), Gebühren, Beiträge, Zölle, Güter- und Nachrichtenbeförderungskosten, Elektrizitäts- und Gaslieferungskosten; Anwalts-, Sachberatungs-, Organisations-, Revisionskosten etc.

III. **Materialkosten**.

IV. **Kapitalkosten**. Zinsen, Abschreibungen, Kapitalsteuern für das in der beschafften Menge investierte Kapital²⁰.

Innerhalb jeder Beschaffungskostenkategorie können die vier genannten Kostenarten auftreten.

¹⁸ Bedingtheit im Sinne von Herkunft, Abkunft, Ursprung.

¹⁹ Vgl. S. 31 ff.

²⁰ Vgl. Mellerowicz, a. a. O., S. 59.

c) Die Bewertung der Beschaffungskosten

Wichtiger als methodische Einzelheiten ist das Problem der Kostenbewertung. Kosten sind Güterverzehr. Der Zeitpunkt der Kostenentstehung muß daher nicht notwendig mit dem Zeitpunkte der Ausgabe zusammenfallen. Die durch die Wahl der Beschaffungsquelle bedingten Kosten entstehen erst im Zeitpunkte des Einsatzes der Beschaffungsgüter im Leistungserstellungsprozeß. Dieser Zeitpunkt liegt oft nach dem Zeitpunkte der Ausgabe. Die Kostenhöhe ist gleich dem Produkt aus Beschaffungsmenge und dem bei der Bewertung zugrundegelegten Maßstab. Im betrieblichen Rechnungswesen bestehen verschiedene Möglichkeiten, den Einsatz der Beschaffungsgüter kostenmäßig zu werten. Bei Mellerowicz findet sich eine Zusammenstellung dieser Möglichkeiten: Die Bewertung kann erfolgen zu Beschaffungspreisen, Tagespreisen (Wiederbeschaffungspreisen), Verrechnungspreisen oder Standard-(Plan-)kosten²¹. Für die betriebliche Bewertungslehre gilt allgemein, daß die Werthöhe nicht absolut, sondern vom jeweiligen Rechnungszweck abhängig ist. Der hier verfolgte Zweck kann nur beschaffungswirtschaftlich sein. Bei der Bewertung der Kosten ist daher an eine Marktgröße anzuknüpfen. Die Bewertung zu Verrechnungspreisen oder Standardkosten ist dem hier verfolgten Zweck nicht angepaßt, da diese Preise internen Charakter aufweisen. Die Frage spitzt sich deshalb auf die Auswahl eines Beschaffungspreises zu²³. Damit wird der Zeitpunkt der Ausgabe in den Vordergrund gerückt. Dann tritt die Beschaffung in ihr marktreifes Stadium.

Der etwas umständlich anmutende und leicht mißverständliche Ausdruck Kostenwert der Beschaffungsobjekte kann daher durch die Abkürzung «Beschaffungspreis» ersetzt werden, wobei darunter die zu Beschaffungspreisen gewerteten Kosten verstanden werden. Um Kostenvergleiche durchführen zu können, müssen die Kostenbestandteile formal eindeutig und durchgängig in der gleichen Weise voneinander abgegrenzt werden. Wichtig ist, daß die Beschaffungspreise vor dem Vergleichen gleichnamig gemacht werden. Die Angebotspreise können nicht miteinander verglichen werden. Kosiol²⁴ berücksichtigt z. B. bei der Waren-

²¹ Vgl. Mellerowicz, a. a. O., S. 65, M. spricht von Anschaffungskosten statt von Beschaffungskosten.

²³ Der zur Beschaffung notwendige Verzehr von Kaufkraft, sei es in Form von Tauschmitteln oder anderer Vermögenswerte zur Abgeltung des Kaufpreises, des Miet- oder Pachtzinses kann — ohne den Rahmen einer Kostentheorie zu sprengen — nicht als Kosten bezeichnet werden. Die Höhe des Beschaffungspreises dient lediglich dazu, die durch die Gutsverwendung hervorgerufenen Kosten zu werten. Es ist deshalb theoretisch nicht richtig, die durch die Höhe des Beschaffungspreises entstehenden Ausgaben als Kosten zu bezeichnen wie das z. B. bei Nicklisch der Fall ist (Vgl. Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1932, S. 527 ff.)

²⁴ Vgl. Kosiol, in: Rudolf Seyffert, Handbuch des Einzelhandels, S. 307.

beschaffung ausgehend vom Einkaufsrechnungspreis folgende Preiskorrekturen: a) Preis- und Mengenkorrekturen (Gutgewicht, Preisvergütungen, Tara resp. Br. f. N.). a) Valuta- und Zeitkorrekturen. Diese Korrekturen ergeben sich aus dem Zusammenhang zwischen Zahlungsmittel- und Güterumlauf. c) Rabatte.

Durch den Unterschied in den Beschaffungsbedingungen können mehr oder weniger große Abweichungen der Zahlungstermine entstehen, die ausgeschaltet werden müssen, da ein Vergleich der Beschaffungspreise nur dann schlüssig sein kann, wenn der zugrunde gelegte Zeitpunkt der gleiche ist. Da sich die Umsatzstelle ‚Verfügung‘ gut feststellen läßt, pflegt man Beschaffungspreisvergleiche auf diesen Zeitpunkt zu beziehen. Die Praxis abstrahiert dabei allerdings von Unterschieden in der Beschaffungsphasendauer (Verschieden lange Lieferfristen!).

Theoretisch richtiger ist es daher die Beschaffungspreise auf den Tag der Bestellung umzurechnen. Kosiol erhält dann den tatsächlichen Einkaufspreis (Nettoeinkaufspreis), den wir Nettobeschaffungspreis nennen wollen.

Die Kosten der Beschaffungshilfen sind teils direkte teils indirekte. Daraus ergeben sich bei der Zurechnung der indirekten Kosten erhebliche Ungenauigkeiten und Schwierigkeiten, welche die Exaktheit der Berechnung der Beschaffungskosten stören²⁵.

Bei den Lagerkosten kann man ebenfalls zwischen direkten und indirekten Kosten unterscheiden. Kosiol nennt bei den direkten Lagerkosten Lagermiete, Lagerversicherung und Lagermanipulation²⁶.

Auf die Einzelheiten der Beschaffungskalkulation soll hier nicht eingegangen werden. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß die Kalkulationsmethode dem Betriebszweck angepaßt sein muß. Die technische Eigenart des Produktionsprozesses spielt dabei eine große Rolle.

Auf dieser Basis sind drei Möglichkeiten der Wertung gegeben:

aa) Wertung zu tatsächlichen Ausgabenpreisen
(Netto-Beschaffungspreise im Zeitpunkte der Bestellung)

bb) Wertung zu Wiederbeschaffungspreisen
(Erwartete Preise im Zeitpunkt des Einsatzes)

cc) Wertung zu längerfristig erwarteten Wiederbeschaffungspreisen
(Konjunkturrell oder trendmäßig erwartete Preise).

²⁵ Bei Kosiol wird nur ein Teil der Kosten für die Beschaffungshilfen zu den Beschaffungskosten gerechnet. Soweit sie Gemeinkostencharakter aufweisen, zählen sie zu den Handlungsunkosten.

²⁶ Vgl. Kosiol, a. a. O., S. 308.

Bei stabilen Beschaffungspreisen wären die durch die Beschaffungspreise bestimmten Kosten in allen drei Fällen gleich hoch. Bei schwankenden Beschaffungspreisen richtet sich die Wahl des Bewertungsmaßstabes nach dem Zwecke der Aufwandfeststellung, dem allerdings durch einzelne Bedarfsarten Grenzen gezogen sind. Der Zweck der ersten Bewertung besteht darin, für die Deckung eines bestimmten Bedarfes bei feststehendem Beschaffungszeitpunkt unter mehreren Beschaffungsobjekten dasjenige zu wählen, welches bei ansonst gleichen Beschaffungskosten und gleicher Eignung den niedrigsten Beschaffungspreis aufweist. Die beiden anderen Bewertungsprinzipien entspringen längerfristigen Beurteilungen. Ihr Zweck besteht darin, für die Deckung eines bestimmten Bedarfes für einen oder mehrere spätere Zeitpunkte unter mehreren Beschaffungsobjekten dasjenige zu wählen, welches bei ansonst gleichbleibenden Beschaffungskosten und gleichbleibender Eignung die Tendenz zu den niedrigsten Wiederbeschaffungspreisen zeigt. Daneben kann noch der Zweck verfolgt werden, den Zeitpunkt des niedersten Beschaffungspreises zu wählen. Die Bewertung zu Wiederbeschaffungspreisen ist ein Sonderfall. Ihm liegt der Gedanke der Substanzerhaltung zugrunde²⁷. Bei der Beschaffungslehre ist dieser Gedanke nur in Ausnahmefällen wichtig, während er in der Absatzlehre und Bilanzlehre eine große Rolle spielt. Folgende Bedarfsarten haben einen Einfluß auf die bevorzugte Anwendung der kurz- oder langfristigen Betrachtungsweise: Bei einmaligem Bedarf ist eine längerfristige Betrachtungsweise sinnlos, weil sich die Beschaffung nicht wiederholt. Bei mehrmaligem Bedarf werden wiederholte Beschaffungen eintreten. Es besteht daher bei längerfristiger Wirtschaftsplanung das Bedürfnis, die Entwicklung der Beschaffungspreise vorausszusehen. Dieser Zwang zur Voraussicht ist dann besonders groß, wenn es sich bei dem zu beschaffenden Objekt um ein Gut handelt, welches später in gleicher oder ähnlicher Beschaffenheit wiederbeschafft werden muß, weil sich mit dem Bedarf nach diesem Gute anderer Bedarf verbindet. Die Entscheidung, eine Anzahl Maschinen bestimmter Beschaffenheit und Marke zu beschaffen, beeinflußt spätere Beschaffungsentscheidungen in gleicher Richtung, da sowohl Zusatzbedarfsäußerungen (z. B. Schutzvorrichtungen für die Arbeiterschaft, Ersatzteile) wie auch andere Bedarfsäußerungen (z. B. Rohstoffe) sich in ihrem Inhalte nach der Beschaffenheit der Maschinen zu richten haben. Besondere Bedeutung in dieser Beziehung kommt der langfristigen Betrachtungsweise bei dringlichem mehrmaligem Bedarf zu, da dann kaum Möglichkeiten bestehen, den günstigsten Beschaffungszeitpunkt abzuwarten. Dies

²⁷ Vgl. das grundlegende Werk von F. Schmidt-Frankfurt, Die organische Tageswertbilanz, 3. Auflage 1929.

ist nur der Fall bei aufschiebbarem Bedarf, wo der langfristigen Betrachtungsweise die Aufgabe zufällt, weniger die Wahl des Beschaffungsobjektes, denn die Wahl des kostenmäßig günstigsten Beschaffungszeitpunktes zu lösen. Aufschiebbarer Bedarf ist daher oft Spekulationsbedarf.

Die Voraussetzung, daß bei Kostenvergleichen alle übrigen Kosten außer dem Beschaffungspreise gleich sind, muß bei einer Annäherung an die Wirklichkeit aufgehoben werden. Da ihre Kostenhöhe wegen der verschiedensten Umstände schwanken kann, müssen die übrigen Beschaffungskosten bis zum Einsatze des Objektes mitberücksichtigt werden. Nach den bereits entwickelten Bewertungsregeln übertragen sich die beiden grundsätzlichen Betrachtungsweisen (kurz- und langfristig) auch auf die Bewertung der übrigen Beschaffungskosten. Gemäß diesen Ausführungen wären die Hilfsbeschaffungen²⁸ mit den tatsächlichen Beschaffungspreisen zu belasten, während die Kosten für die Verwendung bereits beschaffter materieller Güter (immaterielle Güter lassen sich nicht lagern und müssen deshalb immer wieder von neuem beschafft werden) im Dienste der Beschaffung zu Wiederbeschaffungspreisen im Momente der Verwendung zu bewerten wären.

Die Beschaffung dieses Materials kann z. B. schon vor langer Zeit erfolgt sein. Hier nun kann daher mit gutem Grunde der Gedanke der Substanzerhaltung angewendet werden, da im Momente der beschaffungsbedingten Verwendung an die Wiederbeschaffung gedacht werden muß. Die Verbindung zu ihren eigenen ehemaligen Beschaffungspreisen ist nur noch sehr lose. Es ist daher ratsam, die Wiederbeschaffungskosten zur Bewertung heranzuziehen.

Je länger die Zeitdauer, für die man die zukünftigen Preise im voraus zu schätzen versucht, umso weniger genau kann man die Kostenhöhe überhaupt bestimmen, und im besonderen die Abweichungen zwischen Beschaffungspreisen im Zeitpunkte der Bestellung und der Verwendung auseinanderhalten. Die Abspaltung der Bewertung bereits beschaffter materieller Güter von den Hilfsbeschaffungen ist deshalb nur bei kurzfristiger Betrachtungsweise durchzuführen.

²⁸ Vergleiche zu diesem Begriff 2. Kapitel, S. 34, Anmerkung 65.

d) Zusammenfassung

aa) Summe der Beschaffungskosten bei kurzfristiger Betrachtungsweise:

i) Nettobeschaffungspreis bewertet zu tatsächlichem Nettobeschaffungspreis

+ ii) Kosten der Dienst- und Arbeitsleistungen der Beschaffungshilfen und des Lagers nebst anderer materieller Hilfsbeschaffungen bewertet zu tatsächlichem Nettobeschaffungspreis.

+ iii) Kosten der bereits früher beschafften materiellen Beschaffungshilfen zu Nettobeschaffungspreisen im Momente der beschaffungsbedingten Verwendung.

bb) Summe der Beschaffungskosten bei längerfristiger Betrachtungsweise:

i) Nettobeschaffungspreis bewertet zu in einem späteren Zeitpunkte erwartetem Wiederbeschaffungspreis.

+ ii) Kosten der Beschaffungshilfen und des Lagers, zu erwarteten Beschaffungspreisen

+ iii) Kosten der bereits früher beschafften materiellen Beschaffungshilfen zu erwarteten Wiederbeschaffungspreisen im Momente der erwarteten beschaffungsbedingten Wiederverwendung.

Ein weiteres Eingehen auf die kostenwirtschaftlichen Probleme erübrigt sich in unserem Zusammenhang²⁹, da es darauf ankam, aufzuzeigen, durch welche Faktoren und Umstände die Bewertung der Kosten vom beschaffungswirtschaftlichen Gesichtspunkte zu erfolgen hat.

3. Die wirtschaftliche Eignung der Beschaffungsobjekte

Aus bekannten Gründen nehmen die Waren der Bestimmung der wirtschaftlichen Eignung eine Sonderstellung ein: Die Eignung ist gleich dem voraussichtlichen Ertrage. Die wirtschaftliche Eignung der Waren läßt sich daher durch die verhältnismäßig einfache Grundgleichung

$$\text{Wirtschaftliche Eignung} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

²⁹ Das Verhältnis zwischen Kosten und Beschaffungsmenge wird Gegenstand des letzten Kapitels sein.

darstellen. Da nur bei den Waren die direkte Beziehung zum Ertrage gegeben ist, scheinen die Waren das Beispiel zu sein, an dem sich die Gedanken über die mit der wirtschaftlichen Eignung verknüpften Beschaffungsprobleme am ehesten und verständlichsten entwickeln lassen. Die Anwendung auf die übrigen Bedarfsarten müßte analog erfolgen, ließe sich aber nicht in der Form der hier gewählten zahlenmäßigen Darstellung durchführen. Aus dem Abschnitt über die Ertragswirtschaftlichkeit der Beschaffung ist dies ohne weiteres ersichtlich.

a) Die statische wirtschaftliche Eignung

Um die hier interessierenden Probleme systematisch lösen zu können, bedient man sich am besten verschiedener Modelle, gedanklicher Konstruktionen, welche die Wirklichkeit vereinfachend wiedergeben. Es wird zunächst eine Betriebswirtschaft betrachtet, in welcher sich die während eines Zeitraumes beschafften mit der während derselben Zeitspanne abgesetzten Menge deckt. Die Bezugsdauer ist in beiden Umlaufphasen die gleiche³⁰. Die 1. Umlaufsstelle fällt daher zeitlich mit der 2. resp. 4. Umlaufsstelle zusammen. In diesem Modelle fallen daher die Lagerphase und die damit im Zusammenhang stehenden Lagerkosten zunächst fort.

Um die wirtschaftliche Eignung einer Ware zu bestimmen, kann man nun, der obigen Formel gemäß, Beschaffungspreis³¹ und Absatzpreis einander gegenüberstellen. Beides sind sogenannte statische Größen, «da (ihr) Gedankeninhalt den Begriff der Zeit nicht enthält»³². Man erhält daher folgende Gleichung:

$$\text{statische wirtschaftliche Eignung} = \frac{\text{Absatzpreis}}{\text{Beschaffungspreis}}$$

Die Absatzpreise dreier Güter betragen zum Beispiel für A = Fr. 10.—, für B = Fr. 8.—, für C = Fr. 6.—.

Die entsprechenden Gesamtstückkosten belaufen sich auf Fr. 7.—, 6.— und 5.—.

Somit erhält man folgende Maßzahlen statischer wirtschaftlicher Eignung:

³⁰ Lehmann versteht unter Bezugsdauer «den Zeitraum, in welchem der wirtschaftliche Vorgang, den man jeweils im Auge hat, vor sich geht». Lehmann, a. a. O., S. 86.

³¹ Vgl. S. 67. Der etwas umständlich anmutende und leicht mißverständliche Ausdruck ‚Kostenwert der Beschaffungsobjekte‘ kann daher durch die Abkürzung ‚Beschaffungspreis‘ ersetzt werden, wobei darunter die zu Beschaffungspreisen gewerteten Kosten verstanden werden.

³² Lehmann, a. a. O., S. 73.

$A = \frac{10}{7} = 1,43$	$\left. \begin{array}{l} \\ \\ \end{array} \right\} \text{ A weist die höchste statische wirtschaftliche Eignung auf.}$
$B = \frac{8}{6} = 1,33$	
$C = \frac{6}{5} = 1,2$	

aa. Die Bewertung der Preise

Als provisorischer zeitlicher Standort war der Beginn der Beschaffungsphase gewählt worden. Wie bereits aus den bisherigen Ausführungen klar geworden ist, spielt die zeitliche Bewertung der Beschaffungs- und Absatzpreise eine große Rolle. Berücksichtigt man die für Beschaffungs- und Absatzpreise jeweils gegebenen zwei theoretischen Möglichkeiten ihrer Größenbestimmung, so ergeben sich insgesamt vier denkbare Fälle der wirtschaftlichen Eignungshöhenarten, nämlich:

- a) Man vergleicht den Beschaffungspreis im Zeitpunkte der Bestellung mit den Absatzpreis im Zeitpunkte der Bestellung.
- b) Man vergleicht den Beschaffungspreis im Zeitpunkte der Bestellung mit dem Absatzpreis im voraussichtlichen Zeitpunkte des Absatzes.
- c) Man vergleicht den voraussichtlichen Beschaffungspreis im Zeitpunkte des Absatzes (Wiederbeschaffungspreis) mit dem Absatzpreis im Zeitpunkte des Absatzes.
- d) Man vergleicht den voraussichtlichen Beschaffungspreis bis zum Zeitpunkte des Absatzes (Wiederbeschaffungspreis) mit dem Absatzpreis im Zeitpunkte der Bestellung³³.

In den meisten Fällen ist der Beschaffungspreis im Zeitpunkte der Bestellung bekannt, da man sich ja gerade dann kontraktlich bindet. Da die Beschaffungsphase Zeit in Anspruch nimmt, während welcher Marktverschiebungen eintreten können, die Änderungen im Preisgefüge nach sich zu ziehen vermögen, ist die Voraussetzung, daß auch der Absatzpreis im Zeitpunkte der Bestellung als gesichert erscheint, durchaus imaginär. Daher trifft für sehr viele Fälle die oben aufgeführte Kombinationsmöglichkeit b) zu. Dadurch entsteht ein Unsicherheitsmoment, welches umso größer ist, je länger die Beschaffungsphase dauert, und je größer die irrationale Komponente des dem Betriebe nachgelagerten Warenbedarfes ist. Für unser Beispiel will das heißen: A, das im Momente der Bestellung bei der gleich-

³³ Wichtig beim Terminhandel, vgl. Brogle, Grundzüge des erwerbsmäßigen Warenhandels, in: Handbuch der organischen Warenkunde I. Hb. d. I. Bd., Stuttgart 1930.

zeitigen Feststellung des Absatzpreises durch Vergleichen der beiden bekannten Preise (Fall a)) die höchste beschaffungswirtschaftliche Eignung aufweist, kann während der Beschaffungsphasendauer vielleicht außer Mode kommen, sodaß der Absatzpreis in der Zwischenzeit von Fr. 10.— auf Fr. 8.— sinkt. Dadurch fällt die wirtschaftliche Eignung im Verlaufe des Umlaufprozesses, der in unserem Modelle die gleiche Zeitdauer aufweist wie der Beschaffungsprozeß, im Vergleich zu C von 1,2 auf 0,95 und wird somit von allen drei Gütern die kleinste. Ein Beispiel aus der Wirtschaft, welches den Handel in Kravatten angeht, bieten die Modewandlungen in USA. So war im Oktober 1948 in der Tagespresse zu lesen, daß große amerikanische Warenhäuser modische Kravatten, die bis zu \$ 20.— gegolten hatten, von einem Tag auf den andern für nur 50 cts. absetzen mußten. Je länger der Beschaffungsprozeß dauert, umso eher ist natürlich auch bei Gütern, die vorwiegend rationale Bedürfnisse zu befriedigen haben, mit Preisschwankungen zu rechnen. Treffen beide Faktoren, irrationale Bedürfnisstruktur und lange Beschaffungsphasendauer zusammen, werden Absatzpreisschätzungen meist mit erheblichen Fehlerkoeffizienten belastet sein.

bb. Veränderungen des Preisniveaus

Die Denkbarekeit einer allgemeinen Aenderung des Preisniveaus läßt sich in diesem Rahmen ebenfalls lösen. Bei unseren drei Gütern werde während der Dauer des Beschaffungsprozesses (vom Bestellungszeitpunkt bis zum Zeitpunkt des Absatzes) mit einer allgemeinen Erhöhung der Absatzpreise um 20 % gerechnet. Bei einer tabellarischen Gegenüberstellung der neuen mit den herrschenden Absatzpreisen erhält man folgendes Bild:

	Stabile Absatzpreise				Absatzpreissteigerung um 20 %			
	BP	AP	WE	WE für C=1	BP	AP	WE	WE für C=1
A	7	10	1,43	1,2	7	12	1,71	1,2
B	6	8	1,33	1,11	6	9,6	1,60	1,11
C	5	6	1,2	1,0	5	7,2	1,44	1,0

Legende: BP = Beschaffungspreis
AP = Absatzpreis
WE = Wirtschaftliche Eignung

Das Verhältnis der wirtschaftlichen Eignungen der Waren zu einander ist trotz allgemeiner Preissteigerung unverändert geblieben. Auch eine allgemeine Absatzpreissenkung vermöchte an der Reihenfolge der wirtschaftlichen Eignungsgrößen nichts zu ändern. Man kann also allgemein sagen:

Bei einer Aenderung des Absatzpreisniveaus verändert sich das Verhältnis der wirtschaftlichen Beschaffungseignungsgrößen der Vergleichswaren nicht.

cc. Vergleiche artverschiedener Waren

Aus den bisherigen Ausführungen ist hervorgegangen, daß unter statischen Bedingungen die Ware mit der verhältnismäßig höchsten wirtschaftlichen Eignung innerhalb ihrer Warengruppe auch beschaffungswirtschaftlich am höchsten einzuschätzen sei. Gibt man diese Isolierung der Warengruppe auf, so bleibt jetzt noch die Frage zu prüfen, ob die Ware, welcher innerhalb einer Warengruppe die höchste wirtschaftliche Eignung zukommt, ihr beschaffungswirtschaftliches Optimum beibehält, auch wenn ihr die wirtschaftliche Eignung artverschiedener Waren gegenübergestellt wird³⁴.

Zur Vereinfachung sei angenommen, daß nur die wahlweise Beschaffung von A oder C in Frage käme. Wie auf S. 73 gezeigt worden ist, übertrifft die Beschaffungswirtschaftlichkeit von A diejenige von C beträchtlich. Mit einem Mehraufwand von nur 2 Einheiten läßt sich der Objekterlös um 4 Einheiten steigern. Besteht nun aber die Möglichkeit die 2 Einheiten Kaufkraft zur Beschaffung eines Objektes einzusetzen, dessen Absatzpreis über 4 liegt, so ist die Beschaffung von C trotz seines unterlegenen Eignungswertes gesamtwirtschaftlicher als die Beschaffung von A. Dies ist leicht zu zeigen. Die neue Ware werde mit D bezeichnet.

	BP	AP	WE
A	7	10	1,43
C	5 } 7	6 } 11	1,2 } 1,59
D	2 }	5 }	2,5 }

Ein anderes Beispiel zeigt den Zusammenhang auf andere Weise:
Es werden folgende Annahmen gemacht:

	BP	AP	WE
A	7	10	1,43
E	9	12,6	1,40

Auch hier ist A teilwirtschaftlich überlegen. Durch einen Mehraufwand von zwei Einheiten ($BP_E - BP_A$) wird der Objekterlös um 2,6 Einheiten gesteigert. ($AP_E - AP_A$). Der Grenzerlös für diesen zusätzlichen Aufwand beträgt daher $\frac{2,6}{2} = 1,3$. Man kann diesen Zusammenhang auch

³⁴ Vgl. Chayrou, a. a. O. S. 107 ff.

so ausdrücken, indem man die durch den Mehraufwand erzielte wirtschaftliche Eignung durch die Maßzahl 1,3 kennzeichnet. Findet sich daher kein Beschaffungsobjekt, welches mindestens die wirtschaftliche Eignung 1,3 aufweist, so ist es gesamtwirtschaftlicher, E anstelle von A zu beschaffen.

	BP		AP		WE	
A	7	}	10	}	1,43	}
F	2		9		2,2	
E	9		12,6		1,40	

Teilwirtschaftlich höchste Eignungen bedingen daher nicht immer eine optimale Gesamtbeschaffungswirtschaftlichkeit. Diese ergibt sich erst, wenn die gesamte zur Verfügung stehende Kaufkraft mit den allen in Frage kommenden Beschaffungsobjekten eignenden Beschaffungs- und Absatzpreisen verglichen wird³⁵.

dd. Die Beschaffung homogener Mengen

Das bisher verwendete einphasige Denkmodell läßt sich bei Erhaltung seiner Grundzüge insofern ausbauen, als jetzt die Beschaffung mehrerer homogener Mengen ins Blickfeld gerückt werden soll. Da an den Voraussetzungen außerdem nichts geändert wird, bleibt als wichtigste Bedingung bestehen: Die beschaffte Menge ist im Zeitpunkt der Umlaufsstelle «Verfügung» gleich groß wie die abgesetzte Menge. Lagerbildung findet nicht statt.

Multipliziert man das erwartete Absatzvolumen mit dem ebenfalls antizipierten Absatzpreise, erhält man den mutmaßlichen Ertrag während einer bestimmten Zeitdauer. Der Eignungswert einer Ware ist nun offensichtlich umso höher, je besser sich das Bedürfnis, einen Ertrag zu erzielen, befriedigen läßt. Der Ertrag ist eine dynamische Größe, «denn (sein) ... Gedankeninhalt enthält stets den Begriff der Zeit, da wir uns aus den zugrunde liegenden Erscheinungen den Ablauf innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nicht hinwegdenken können»³⁶. Das Gleiche gilt für den Aufwand. Multipliziert man das Beschaffungsvolumen mit den Beschaffungsobjektkosten, so gewinnt man die dynamischen Größen der Beschaffungs-

³⁵ Eine Anwendung dieser theoretischen Ableitung gewahrt man bei der Sortimentspolitik der Einzelhandelsbetriebe. Häufig müssen aus betriebspolitischen Gründen Güter mit niedriger wirtschaftlicher Eignung beschafft werden. Wenn auch im einzelnen dadurch die Wirtschaftlichkeit der Beschaffung verhältnismäßig klein ist, so geht man doch von der Überlegung aus, die Wirtschaftlichkeit des Beschaffungsgesamts zu erhöhen. Häufig läßt sich rein rechnungsmäßig der Vorteil dieser Methode gar nicht nachweisen.

³⁶ Lehmann, a. a. O., S. 73.

kosten. Da im Zeitpunkt «Verfügung» die beschaffte Menge immer gleich groß ist wie die abgesetzte Menge, gilt, daß während der Bezugsdauer für die man zum Beispiel einen Monat annehmen kann, beschaffte und abgesetzte Mengen gleich groß sind. Die wirtschaftliche Eignung der während der Bezugsdauer beschafften Mengen ist daher

$$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Beschaffungskosten}}$$

Beide Größen sind dynamischer Natur. Da die Bezugsdauer für beide Größen gleich lang ist, heben sich die Zeitbeziehungen weg: Die durch das Inbeziehungsetzen von Erträgen und Beschaffungskosten meßbare beschaffungswirtschaftliche Eignung einer Gütermenge hat statischen Charakter. Sie gilt daher ganz unabhängig von der dynamischen Herkunft der sie zustande bringenden Größen nur bei einer zeitpunktuellen Betrachtung. Es ist leicht zu zeigen, daß sie größtmäßig identisch ist mit der weiter oben dargestellten statischen wirtschaftlichen Eignung, die durch die Gegenüberstellung zweier statischer Größen errechnet werden konnte. Es seien folgende Warenmengen und -Preise miteinander verglichen:

	Menge	BP	AP
A	50	7	10
B	100	6	8
C	40	5	6

Die wirtschaftliche Beschaffungseignung der drei Waren kann aus folgender Aufstellung ersehen werden:

$$WE_A = \frac{50 \cdot 10}{50 \cdot 7} = 1,43$$

$$WE_B = \frac{100 \cdot 8}{100 \cdot 6} = 1,33$$

$$WE_C = \frac{40 \cdot 6}{40 \cdot 5} = 1,2$$

Vergleicht man die oben ausgewiesenen wirtschaftlichen Eignungen mit den auf S. 73 zusammengestellten Zahlen, so läßt sich daraus induzieren, daß allgemein

die statische wirtschaftliche Eignung einer Menge gleich ist der statischen wirtschaftlichen Eignung eines Objektes aus dieser Menge.

Natürlich kann die umgesetzte Menge auch gleich 1 sein. Ersetzt man die statischen Preisgrößen durch die Ausdrücke Ertrag und Kosten, so zeigt sich die unter statischen Bedingungen abgeleitete wirtschaftliche Eignung eines Beschaffungsobjektes als Sonderfall der unter dynamischen Bedingungen abgeleiteten statischen wirtschaftlichen Eignung einer Warenmenge. Löst man bei der obigen Behandlung des Themas die Begriffe Absatzpreis und Beschaffungspreis durch die Begriffe Ertrag und Beschaffungskosten ab, so gelten die Ausführungen auch für die statische Beschaffungswirtschaftlichkeit einer Warenmenge.

ee. Die Berücksichtigung der Lagerphase

Unser Modell muß im weiteren noch vervollkommen werden. Die Abstraktion, daß im Zeitpunkt «Verfügung» die beschaffte gleich der abgesetzten Gütermenge sei, wird durch Berücksichtigung der II./IV. Umlaufphase preisgegeben. Dabei ist die Lagerphasendauer von der durchschnittlichen Lagerdauer zu unterscheiden. Erstere umfaßt den Zeitraum, der zwischen der 1. und 4. Umlaufsstelle liegt, d. h. die Zeitspanne, während der sämtliche Waren — soweit sie nicht während der Phase aus dem Umlaufprozeß ausgeschieden sind — tatsächlich abgesetzt worden.

Aus der Lagerphasendauer läßt sich die durchschnittliche Lagerdauer berechnen, die angibt, wie lange eine Warenart durchschnittlich benötigt, um den Lagerprozeß zu absolvieren³⁷. Die Einführung der Lagerphase be-

³⁷ Die beschaffte Menge betrage z. B. 6 Einheiten. Die Lagerphase wäre 10 Tage. Der Absatz des ersten Gutes erfolge am 4. Tage, der des zweiten, dritten und vierten Gutes am 6. Tage und der des fünften und sechsten Exemplars am 10. Tage. Die gewogene durchschnittliche Lagerdauer beträgt daher

$$\frac{1 \times 4 + 3 \times 6 + 2 \times 10}{6} = 7 \text{ Tage}$$

Bei der Berechnung der durchschnittlichen Lagerdauer ist es aber in Literatur und Praxis üblich vom durchschnittlichen Lagebestand auszugehen. Die enge Beziehung, die zwischen Lagerbestand und Lagerdauer besteht, gestattet dies ohne weiteres. Der sehr nützliche Begriff der Lagerphasendauer ist selbst in Fachkreisen sozusagen unbekannt. Die einzelnen Phasen werden nicht als solche für sich Grundlage der Betrachtung. Vielmehr operiert man selbst dort, wo eine phasenweise Betrachtung ein tieferes Eindringen in die Zusammenhänge gestatten würde mit der Bezugsdauer, die meist gleich einem Rechnungsjahr gesetzt wird. Die Länge der Bezugsdauer wird so traditionsgemäß oder willkürlich angenommen. Sie stimmt daher nicht oder nur zufällig mit der Phasendauer überein. Während der Bezugsdauer können sich mehrere Umlaufphasen überlagern, ohne daß diese Tatsache wegen der großzügigen Bemessung der Zeitgrößen auffallen würde.

Die Berechnung der durchschnittlichen Lagerdauer gestaltet sich in Praxis und auch Lehre üblicherweise folgendermaßen: Das durchschnittliche Lager (mengen- oder wertmäßig) wird mit 365 Tagen multipliziert und durch den Jahresabsatz resp. den Ertrag dividiert; d. h. allgemein ist das für eine Bezugsdauer errechnete Durch-

einflußt die Höhe der wirtschaftlichen Eignung in zweierlei Hinsicht. Durch die den einzelnen Waren eignende unterschiedliche Lagerdauer werden die Lagerkosten verschieden hoch ausfallen. Weiter erleiden die Relationen zwischen Ertrag und Aufwand Veränderungen durch die verschieden großen Schwund- und Verderbquellen während der Lagerphase. Es sollen nun wieder die statischen wirtschaftlichen Eignungen mehrerer Waren durch ein Beispiel miteinander verglichen werden:

Der Umlauf wird erfaßt . . .

	an der 1. Umlaufsstelle			an der 2. Umlaufsstelle			an der 4. Umlaufsstelle		
	Objekt kosten	Menge	Auf- wand	Objekt kosten	Menge	Auf- wand	Objekt- ertrag	Menge	Ertrag
A	7	50	350	8,4	50	420	10	45	450
B	6	50	300	7,4	50	350	8	40	320
C	5	50	250	5,5	50	275	6	50	300
..	..	..	...	..	..	...	..	..	...
..	..	..	...	..	..	...	..	..	...
..	..	..	...	..	..	...	..	..	...

Die beschaffte Menge ist bei allen Vergleichswaren gleich groß. Diese Bedingung gilt nicht für die Umlaufsdauer, sodaß sich für die einzelnen Waren Beschaffungs- und Lagerkostenunterschiede einstellen.

Es fällt zunächst auf, daß die 2. Umlaufsstelle, die zeitlich mit der 4. Umlaufsstelle zusammenfällt, von dieser gesondert aufgeführt wird. Da man sich gedanklich die Entstehung des Wertauftriebes bzw. -Abtriebes zwischen den beiden Umsatzstellen vorzustellen hat, bedingt dies die getrennte, zweimalige Erfassung des Umlaufes. Erst diese zweimalige Bewertung ermöglicht die Feststellung von Aufwand und Ertrag.

Da bei der Beschaffung die Betrachtung des Betriebsgeschehens immer ex ante zu erfolgen hat (was bekanntlich die Feststellung der Beschaffungswirtschaftlichkeit sehr erschwert), sind die in der obigen Aufstellung eingesetzten Mengen und Kosten als geschätzte Zukunftsgrößen aufzufassen. Ihre Höhe mag sich zwar auf frühere Umlaufserfahrungen stützen. Im Zeitpunkte der Beschaffung bleibt es aber noch durchaus ungewiß, ob der Umlaufsprozeß auch tatsächlich schätzungskonform verlaufen wird.

schnittslager (über die Berechnung des Durchschnittslagers siehe S. 114 ff.) mit der Tageszahl der Bezugsdauer zu multiplizieren und durch den während der Bezugsdauer erzielten Absatz resp. Ertrag zu dividieren.

Die wirtschaftliche Eignung der drei Vergleichswaren wird durch folgende Maßzahlen bestimmt:

	WE	WE _C = 1
A	450:420 = 1,07	0,98
B	320:350 = 0,91	0,84
C	300:275 = 1,09	1,00

C weist die höchste wirtschaftliche Eignung auf, was auf die verhältnismäßig niedrigen Lagerkosten und auf das Fehlen von Mengenverlusten zurückzuführen ist. Diese Tatsachen vermögen selbst die niedrige Wertspannung zwischen der 1. und 4. Umlaufstelle wettzumachen. Da die Maßzahl der wirtschaftlichen Eignung für B unter 1 liegt, scheidet diese Ware normalerweise als Beschaffungsobjekt aus. (Der Aufwand ist größer als der Ertrag. Das Verhältnis zwischen A und C kann aus sich selber heraus nicht schlüssig geklärt werden. In diesem Zusammenhang sei auf S. 75 f dieses Kapitels hingewiesen.

b) Die dynamische wirtschaftliche Eignung

Bisher wurde nur der Einfluß der Umlaufsdauer auf die Kostenhöhe in die Betrachtungen einbezogen. Die Darstellung der Bedeutung der Umlaufsdauer auf die Aufwands- und Ertragsgrößen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes steht noch aus.

Die bisherigen Ausführungen bewegten sich trotz Verwendung einiger dynamischer Elemente durchaus im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Statik. Die statische wirtschaftliche Eignung kennzeichnet das Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand an einer Zeit p u n k t e . Die Maßzahl einer d y n a m i s c h e n wirtschaftlichen Eignung wird daher anzugeben haben, um wieviel größer oder kleiner der Ertrag im Verhältnis zum Aufwand während einer bestimmten Bezugsdauer ist. Um die dynamischen Maßzahlen zu gewinnen, kann man von der einfachen Ueberlegung ausgehen, daß die Beschaffungskosten während einer bestimmten Zeit — der Umlaufsdauer — in Erträge umgewandelt werden. Die erste Frage hat daher zu lauten: Wie oft wiederholt sich dieser Prozeß während der Bezugsdauer, oder mit andern Worten, wie verhält sich die Dauer dieses Prozesses zur Bezugsdauer? Während der Umlaufsdauer werden Vermögensteile im Betriebe gebunden. Ihre geldmäßig ausgedrückte Höhe ist identisch mit den zur einmaligen Abwicklung des Umlaufprozesses aufzuwendenden Kosten. Die in Geldeinheiten ausgedrückte Größe der einem Betriebe zur Aufrechterhaltung des Leistungsprozesses dienenden Vorräte an wirtschaftlichen Gütern

wollen wir mit Kapital bezeichnen³⁸. Die Eigentümlichkeit des Kapitalbegriffes besteht darin, daß er eine Vielzahl verschiedener Vermögensteile durch den Kunstgriff der Geldrechnung gleichnamig zu machen versteht. Der zur Aufrechterhaltung des ins Auge gefaßten Einzelumlaufes aufzuwendende Kapitalanteil ist größenmäßig identisch mit den während der Umlaufphase anfallenden Kosten. Je öfter sich der Umlaufprozeß während einer gegebenen Bezugsdauer wiederholt, umso eher werden offensichtlich die durch den ständig reproduzierten Kapitalanteil hervorgebrachten Erträge sein. Das Verhältnis zwischen den Erträgen und dem korrespondierenden Kapitalanteil gibt uns daher die Maßzahl für die dynamische wirtschaftliche Eignung einer Ware.

Im folgenden soll daher die dynamische wirtschaftliche Beschaffungseignung mehrerer Waren miteinander verglichen werden. Um den Zeiteffekt zu isolieren, werde angenommen, daß der statische Ausdruck der Eignung für die Vergleichswaren gleich groß sei. Das Beispiel wird zunächst für die Beschaffung je einer Ware durchgeführt.

Wertrechnung (Bezugsdauer 360 Tage)

	Menge	Summe der Beschaffungspreise	Beschaffungsnebenkosten	Lagerkosten	Kosten-summe	Ertrags-summe	statische WE
A	18	900.—	100.—	50.—	1050.—	1260.—	1,2
B	12	960.—	150.—	75.—	1185.—	1422.—	1,2
C	9	1800.—	200.—	100.—	2100.—	2520.—	1,2

Die Lagerphasendauer berechnet sich nach der Formel³⁹:

$$\text{Lagerphasendauer} = \frac{\text{Bezugsdauer}}{\text{Umlaufsmenge}}$$

Man erhält für die einzelnen Waren folgende Zeitgrößen:

$$\begin{array}{lcl} \text{A} & \frac{360}{18} & = 20 \text{ Tage} \\ \text{B} & \frac{360}{12} & = 30 \text{ Tage} \\ \text{C} & \frac{360}{9} & = 40 \text{ Tage} \end{array}$$

³⁸ Sowohl in der Volkswirtschaftslehre wie in der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine Unmenge von Kapitalbegriffen. Es kann in diesem Rahmen nicht in die Diskussion über den Kapitalbegriff eingetreten werden. Der hier verwendete Kapitalbegriff lehnt sich an die von Prof. Brogle in seiner Vorlesung über Allgemeine BWL entwickelte Definition an.

³⁹ Vgl. S. 78, Anm. 37.

Es sei ferner angenommen, daß die entsprechenden Beschaffungsphasendauern sich belaufen für:

$$A = 40 \text{ Tage, } B = 30 \text{ Tage, } C = 20 \text{ Tage}^{40},$$

sodaß also der gesamte Umlaufprozeß folgende Zeiten in Anspruch nimmt:

$$\text{für A } 20 + 40 \text{ Tage} = 60 \text{ Tage}$$

$$\text{für B } 30 + 30 \text{ Tage} = 60 \text{ Tage}$$

$$\text{für C } 40 + 20 \text{ Tage} = 60 \text{ Tage}$$

Innert welcher Zeit wird der entsprechende Kapitalanteil reproduziert?

Die Lagerphasendauer entscheidet in zeitlicher Beziehung über die Höhe des Kapitalaufwandes. Die Umlaufsdauer ist zwar bei allen Waren gleich lang. Diese Tatsache ist aber von durchaus untergeordneter Bedeutung. Die Beschaffungsphasendauer hat einen Einfluß auf die Höhe der Kosten und auf diese Weise natürlich indirekt auf die Kapitalhöhe. Bei umlaufgemäßer Beschaffung entscheidet sie aber nicht darüber, wie oft sich der Umlaufprozeß während einer Bezugsdauer wiederholt⁴¹.

Kennt man die Lagerdauer, so hat man diese mit der Bezugsdauer zu vergleichen, um die Anzahl der Umlaufprozesse festzustellen. Der Kapitalaufwand berechnet sich also nach der Formel:

$$\frac{\text{Kosten} \times \text{Lagerdauer}}{\text{Bezugsdauer}}$$

Er ist in obigem Beispiel für

$$A \quad \frac{1050 \times 20}{360} = 58,33$$

$$B \quad \frac{1185 \times 30}{360} = 98,75$$

$$C \quad \frac{2100 \times 40}{360} = 233,33$$

⁴⁰ Diese, sowie alle anderen Zahlen beruhen auf freien Annahmen.

⁴¹ Dies ist nur dann der Fall, wenn die Beschaffungstätigkeit (sei es durch verspätete Vorbereitung der Beschaffung, sei es durch unvorhergesehene Verlängerung der Lieferfristen) den Bedarf nicht rechtzeitig zu befriedigen weiß. Dieser Fall ist im bisherigen Modell einer theoretisch einwandfreien Beschaffung jedoch nicht vorgesehen.

Auf einem anderen Blatte steht die Beeinflussung der Lagerphasendauer durch die Höhe der beschafften Menge (Vgl. nächstes Kapitel).

Die wirtschaftliche Eignung berechnet sich bekanntlich nach der Formel $\frac{\text{Eignungswert}}{\text{Aufwand}}$; sie ist also für die drei Waren:

Waren- bezeichnung	Summe der Kosten	Summe der Erträge	Dyn. WE	Dyn. WE _C = 1
A	1050	1260	$1260 : \frac{1050 \times 20}{360}$ = 21,6	2,0
B	1185	1422	$1422 : \frac{1185 \times 30}{360}$ = 14,4	1,5
C	2100	2520	$2520 : \frac{2100 \times 40}{360}$ = 10,8	1,0

Erinnert man sich des Ausgangspunktes, nämlich, daß die statischen wirtschaftlichen Eignungsmaßzahlen der drei Vergleichswaren gleich groß sind, so muß die Höhe der dynamischen Maßzahlen natürlich von der Umsatzdauer abhängen. Als einfaches und natürlich schon lange bekanntes Gesetz gilt daher, daß bei gleicher statischer wirtschaftlicher Eignung sich die dynamischen wirtschaftlichen Eignungen umgekehrt proportional zur Lagerdauer verhalten.

$$\text{Lagerdauer A} : \text{Lagerdauer B} : \text{Lagerdauer C} = \text{WE}_C : \text{WE}_B : \text{WE}_A$$

$$20 : 30 : 40 = 1 : 1,5 : 2$$

Die Zusammenhänge zwischen der statischen und dynamischen Maßzahl sind ebenfalls nicht kompliziert. Da die Bezugsdauer bei den zu beschaffenden Waren überall gleich ist, kann sie zu Vergleichszwecken einen beliebigen langen Zeitraum umfassen. Sie läßt sich rechnerisch ausschalten, indem man sie auf 1 festsetzt. Bei der Beschaffung eines Gutes erhält man dann die Maßzahlen für die dynamische wirtschaftliche Eignung, indem man die statischen wirtschaftlichen Eignungen durch die jeweilige Lagerphasendauer dividiert, was aus folgender Aufstellung hervorgeht:

Warenbezeichnung	WE statisch	WE dynamisch	WE dyn _C = 1
A	$\frac{1260}{1050} = 1,2$	$\frac{1,2}{20} = 0,06$	2,0
B	$\frac{1422}{1185} = 1,2$	$\frac{1,2}{30} = 0,04$	1,5
C	$\frac{2520}{2100} = 1,2$	$\frac{1,2}{40} = 0,03$	1,0

Durch diese Operation wird die absolute Höhe der Maßzahlen verändert (in unserem Falle machen die Maßzahlen nur noch $1/360$ der ursprünglichen Größe aus); ihr gegenseitiges Verhältnis jedoch bleibt beständig. Dies allein ist entscheidend. Es sollen doch die beschaffungsmäßigen Eignungen mehrerer Güter miteinander verglichen werden.

Wie verhält es sich nun, wenn nicht nur jeweils eine Ware, sondern von jeder Warengattung mehrere Waren aufs Mal beschafft werden sollen? Das Ausmaß der beschafften Menge hat einen erheblichen Einfluß auf die Lagerdauer. Nimmt man an, daß die beschafften Waren nicht sofort, sondern sukzessive abgesetzt werden, ergeben sich für einzelne Teile des Warenbündels verschieden lange Lagerzeiten. Das aufgewendete Kapital wird fortlaufend reproduziert. Um den Kapitalaufwand während einer Bezugsdauer festzustellen, muß man sich damit behelfen, die durchschnittliche Lagerdauer zu erfassen. Weiter ist zu beachten, daß die Errechnung durchschnittlicher Lagerdauern zu Vergleichszwecken nur dann sinnvoll ist, wenn die zugrundegelegten Beschaffungsmengen pro Beschaffung gleich groß sind. Wäre dies nämlich nicht der Fall, so würden sich die durchschnittlichen Lagerdauern nicht ohne weiteres miteinander vergleichen lassen. Würde man der Berechnung z. B. eine für A geltende Beschaffungsmenge von 1000, derjenigen für B eine solche von 500 und endlich derjenigen von C eine solche von 10 Stück unterstellen, und wären die durchschnittlichen Lagerdauern als Folge dieser Annahmen bei allen drei Waren gleich groß — sagen wir 10 Tage — dann hätte dieser Ausdruck für die Umlaufgeschwindigkeit bei allen drei Waren trotz der zahlenmäßigen Gleichheit einen verschiedenen Sinn: Es ist durchaus von verschiedener Bedeutung für die wirtschaftliche Eignung dreier Waren, ob 1000, 500 oder 10 Güter innert 10 Tagen den Betrieb durchlaufen. Nimmt man aber für alle 3 Waren eine gleich große Beschaffungsmenge von z. B. 100 Stück an, so sind die entsprechenden durchschnittlichen Lagerdauern für

$$A = 1 \text{ Tag, } B = 2 \text{ Tage, } C = 100 \text{ Tage.}$$

Jetzt sagt die durchschnittliche Lagerdauer für alle drei Waren etwas Spezifisches aus, ohne daß es nötig wäre auf die beschaffte Menge zurückzugehen. Das heißt aber: Die beschaffte Menge kann beliebig groß angenommen werden, unter der Voraussetzung, daß sie für alle Vergleichswaren die gleiche Größe aufweist. Sie kann daher auch gleich 1 sein⁴². Durchschnittliche Lagerdauer heißt ja nicht nur wie lange die gesamte beschaffte Menge braucht, um den Lagerprozeß zu absolvieren, sondern auch, wie

⁴² Diesem Phänomen liegt auch die Tatsache zugrunde, daß die statische Eignung einer Ware gleich ist der statischen Eignung einer beliebigen Warenmenge.

lange ein Beschaffungsobjekt durchschnittlich das Lager hütet. Diese Zusammenhänge erleichtern die Feststellung der Eignungsmaßzahlen bedeutend.

Im Zeitpunkt der Beschaffung können die Vergleichszahlen der dynamischen wirtschaftlichen Eignung mehrerer Waren also auf die einfache Art gewonnen werden, indem man die statischen Maßzahlen mit dem Kehrwerte der durchschnittlichen Lagerdauern multipliziert. Für die Höhe und Meßbarkeit der dynamischen wirtschaftlichen Eignung gelten daher alle Bemerkungen zur statischen wirtschaftlichen Eignung, ohne daß es nötig wäre, die Ergebnisse grundlegend zu modifizieren.

Überall dort, wo es notwendig ist, die Wirtschaftlichkeit der Beschaffung im Verhältnis zum zeitlichen Ablauf der Leistungserstellung zu prüfen, kann die statische Maßzahl durch eine einfache Operation in eine dynamische Größe verwandelt werden.

Die Abschätzung der wirtschaftlichen Eignung erfolgt ex ante — im Momente der Beschaffung, resp. der Bestellung. Das daraus resultierende Unsicherheitsmoment erstreckt sich auch auf die Schätzung der durchschnittlichen Lagerdauer. Die dynamischen Maßzahlen enthalten daher gegenüber den statischen Größen zusätzliche Fehlerquellen: Die Aussagen über die dynamische Beschaffungseignung einer Ware können allenfalls nur der Größenordnung nach richtig sein. Erst der Ablauf des antizipierten Umlaufprozesses entscheidet über die Treffsicherheit der Schätzungen.

c) Zusammenfassung

Das Warenumlaufschema bildete den Ausgangspunkt der Darlegungen. Es wurde zunächst von der Bedingung ausgegangen, daß die beschafften Waren nicht gelagert, sondern sofort abgesetzt würden. So kam es zur Formulierung der statischen wirtschaftlichen Eignung, die durch das Verhältnis zwischen Erträgen und Beschaffungskosten bestimmt wird. Dabei wird die Unsicherheit, welche im Zeitpunkte der Beschaffung über die Höhe der Erträge herrscht, berücksichtigt. Eine Änderung des Preisniveaus vermag das Verhältnis der wirtschaftlichen Eignungsgrößen nicht zu verändern. Eine gewisse Modifikation erleidet die Höhe der gewonnenen Teilwirtschaftlichkeitsgrößen dadurch, daß die Beschaffung der bisher ins Auge gefaßten artgleichen Waren mit der Beschaffung anderer Waren verglichen wird. Die Einbeziehung der Lagerphase bestimmt die Höhe der wirtschaftlichen Eignung in zweierlei Hinsicht: Durch die den einzelnen Waren eigende unterschiedliche Lagerdauer und durch den Einfluß der verschieden großen Schwund- und Verderbquoten werden die Beschaffungskosten ver-

schieden beeinflußt. Dadurch, daß man die Erträge während einer bestimmten Zeitdauer mit dem mit ihnen verbundenen Kapitalanteil in Verbindung bringt, erhält man den Begriff der dynamischen wirtschaftlichen Eignung, der in der Darstellung aus dem statischen Begriff heraus entwickelt wird.

Die hier angestellten Ueberlegungen gehören nicht ins Gebiet der Betriebspolitik, sondern der theoretischen Betriebswirtschaftslehre. Sie sollten daher auch kein Urteil über die anzuwendenden oder in der Praxis angewandten Mittel der Wirtschaftlichkeitssteigerung enthalten. Am Beispiel der Bedarfsart «Ware» wurde ausgeführt, was im Kapitel über den Bedarf eingeleitet wurde: Die in Zahlen auszudrückenden Zusammenhänge zwischen Bedarf und Beschaffenheit auf der einen und Kosten auf der andern Seite in ihrem gemeinsamen Einfluß auf die Beschaffung, insbesondere ihre Wirtschaftlichkeit.

Im folgenden Schlußkapitel sollen nun noch die aus den bisherigen Ausführungen ausgegliederten Bemerkungen zur quantitativen Seite des Beschaffungsproblems zusammengestellt werden.

6. Kapitel

Die Beschaffungsmenge

1. Die Abhängigkeit der beschafften Menge vom Betriebsablauf im allgemeinen

Das Problem der richtigen Beschaffungsmenge scheint auf den ersten Blick nicht schwierig zu lösen. Es heißt doch nur die Bedarfshöhe festzustellen, die notwendigen Bestellungen aufzugeben, um die Bedarfsdeckung herbeizuführen, damit einerseits der Leistungsprozeß ungestört vor sich gehen kann und anderseits keine überflüssigen Mengen, die nicht verwertet werden können, zur Verfügung stehen. In der Praxis hat es sich indessen gezeigt — ohne daß die Literatur davon bisher über Gebühr Kenntnis genommen hätte —, daß die Beschaffung der richtigen Menge durchaus keine einfache, sondern im Gegenteil eine sehr schwierige Angelegenheit ist. Das Problem der Menge ist nämlich doppelschichtig, da die Bestimmung der Beschaffungsmenge nur im Zusammenhang mit der Umlaufgeschwindigkeit der betreffenden Güter sinnvoll ist. Man erkennt diesen Zusammenhang zwischen Menge und Zeitablauf sofort, wenn man sich vorstellt, daß es sich um Wiederbeschaffungsgüter handelt. Hier liegt die Frage für welchen Zeitraum die zu beschaffende Menge ausreichen soll auf der Hand, da sich danach unter anderem die Häufigkeit der Beschaffungswiederholungen richtet. Mengen- und Zeitproblem gehören zusammen und lassen sich nur miteinander lösen: Es handelt sich also bei der Bestimmung der Beschaffungsmenge immer um die Festlegung einer Menge zu einer bestimmten Zeit.

Wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit erwähnt worden ist, geht es hier vor allem um den **betrieblichen** Aspekt der Beschaffung. Aus diesem Grunde müssen zwei Problemkreise, die sehr eng miteinander verbunden sind, ausscheiden:

1. Das Mengenproblem zeigt verschiedene Gesichtspunkte, je nachdem, ob es sich um Spekulations- oder um Verwendungsbedarf handelt¹. Von betrieblichem Interesse ist nun vor allem der Verwendungsbedarf, während die spekulativen Momente eher etwas abseits liegen.

¹ Vgl. hierzu S. 55.

2. Die Größe der Beschaffungsmenge ist nicht nur von innenbetrieblichen Bedingungen, sondern ebenso von außenbetrieblichen Gegebenheiten auf der Beschaffungsmarktseite abhängig. Diese spielen — ganz unabhängig vom Willen zu spekulieren — in die Beschaffungsdisposition mit herein.

Aber auch hier ist um eine Beschränkung der Problemstellung nicht herumzukommen. Von mengenmäßigen Rücksichten, die auf Veränderungen des Beschaffungsmarktes zu nehmen sind, mußte daher abgesehen werden. Insbesondere wird mit stabilen Beschaffungspreisen gerechnet².

Hat man somit die außenbetrieblichen Einflüsse auf der Beschaffungsmarktseite ausgeschaltet, so kann man ohne Uebertreibung sagen, daß die Beschaffungsmenge in den überwiegenden Fällen nicht selbständig bestimmt werden kann, sondern von den Gegebenheiten des übrigen Leistungserstellungsprozesses herzuleiten ist.

Das Beschaffungsbudget ist abhängig von den Gegebenheiten des Absatzes und der Produktion. Die außenbetrieblichen Faktoren, die den Absatz bestimmen, und die sich zum Auftragsbestand, respektive dem laufenden Absatz verdichten, wirken auf die Beschaffung wie ein Datum, nach dem sie sich zu richten hat. Desgleichen ist das Produktionsprogramm als gegeben hinzunehmen. Inwieweit sich dieses nach den Absatzmöglichkeiten richtet, ist für die Beschaffung irrelevant. In den Sparten Produktion, Fertiglager, Absatz ist hier nicht zwischen innen- und außenbetrieblichen Einflüssen zu unterscheiden (Eine solche Unterscheidung wird natürlich wichtig bei Untersuchungen die sich mit den Abhängigkeiten der Produktion und des Absatzes beschäftigen.).

Mit Rücksicht auf die Gestaltung des Umlaufprozesses sind die Möglichkeiten, die Beschaffungsmenge autonom festzusetzen, gering. Es kann dies nur dort möglich sein, wo entweder die Menge der absetzbaren Güter keiner ernsten durch den Markt gegebenen Schranken begegnet, wie dies in gewissem Maße beim Monopolbetrieb der Fall ist, oder aber, wo das Angebot an Beschaffungsobjekten derart limitiert ist, daß das Ausmaß der Leistungserstellung von der verfügbaren Menge abhängt.

² Man befindet sich hier allerdings vor einem Dilemma. Der Betrieb steht nicht als isolierte Einheit im Wirtschaftsgeschehen, sondern ist mit ihm durch tausend Fäden verbunden. Zerschneidet man die Fäden und versucht, den Betrieb eigenbe-seelt darzustellen, so gelangt man höchstens bis zu einer Darstellung der Betriebs-einrichtungen. Die Technik des Rechnungswesens, die Technik des zeitlichen Betriebsvergleiches die Technik all der vielen betrieblichen Handlungen läßt sich auf diese Weise sehr gut darstellen. Eine Klärung der Abhängigkeiten des Umlaufprozesses findet man auf diese Weise nicht. Um einer systematischen Behandlung willen müssen aber die Probleme in verschiedene Kreise getrennt werden. Eine Isolierung der Ursachen wäre sonst ja auch gar nicht möglich. Man behilft sich daher auf die Art, daß man bei Untersuchung der innenbetrieblichen Abhängigkeiten die Einflüsse der Außenwelt dadurch ausschaltet, daß man sie als Daten setzt.

(Voraussetzung ist auch hier wieder die Sicherung des Absatzes.) Typische Fälle sind Patente, deren Beschaffung den gesamten Leistungsprozeß maßgebend zu beeinflussen vermag. Auch die Verwendung gewisser knapper Chemikalien, Grundstoffe für Medikamente, Metalle, Spezialmaschinen, etc., vermögen dem Betriebe den Stempel der Beschaffungsorientiertheit aufzudrücken. Ein viel genanntes Beispiel ist die Abfallverwertung, das aber im Hinblick auf den Leistungserstellungsprozeß nur bedingte Gültigkeit hat; hier ist vielmehr die Beschaffungsabteilung organisatorisch besonders ausgebaut, um die in anderen Betrieben und Haushaltungen entstehenden Abfälle zu erfassen. Die Menge der beschafften Abfälle kann keineswegs autonom festgelegt werden, sondern richtet sich stark nach den Absatzmöglichkeiten für die daraus hergestellten Produkte, die weitgehend von der Marktlage abhängig sind.

Im übrigen sind die Bedingungen, welche für die Beschaffung gegeben werden, äußerst vielgestaltig. Es wäre falsch, anzunehmen, daß sich die bei einem bestimmten Fall gefundenen Abhängigkeiten ohne weiteres auf andere Produktionseinrichtungen oder Betriebe übertragen ließen, da die solchen Ableitungen zugrunde liegenden Bedingungen der Produktion und des Absatzes sich von Fall zu Fall unterscheiden.

Strukturmäßig unterscheidet Lewis³ für die Industrie folgende Faktoren, die sich auf die zu beschaffende Menge auswirken:

1. Lagerproduktion oder Auftragsproduktion
 - a) Einzelaufträge
 - b) Saisonaufträge
2. Produktion am laufenden Band oder Einzelfertigung.
3. Produktion unter Verwendung derselben Maschinen oder Spezialanfertigungen, die dauernd andere Maschinen verlangen.
4. Verwendung von Massengütern oder schwer beschaffbarer Spezialmaterialien.

Diese teils wirtschaftlichen, teils technischen Daten scheiden die Beschaffungsgüter in zwei Gruppen:

In Güter einmaligen Bedarfs und in Güter mehrmaligen Bedarfs⁴. Beschaffungsmäßig gesehen beanspruchen diejenigen Artikel besonderes Interesse, welche immer wieder umlaufen, da hier Fehler dauernde Faktoren unwirtschaftlicher Leistungen darstellen. Da zudem bei Vorliegen eines einmaligen festen Bedarfs die Entscheidung über die Anzahl der zu beschaffenden Spezialgüter einzig von der Höhe des Bedarfs abhängt, bietet diese Art der Beschaffung hinsichtlich der Quantität keine weiteren Probleme. Andererseits wird zwar auch bei den Gütern mehrmaligen Bedarfs dieser

³ Lewis, a. a. O., S. 137.

⁴ Für die qualitative Bedeutung dieser Unterscheidung vgl. S. 53 ff.

auch nur von Zeit zu Zeit umfassend bestimmt (Gleichförmigkeit der Beschaffungsobjekte). Dafür ist aber die Frage, wie viel zu einem gewissen Zeitpunkt beschafft werden soll, durchaus offen! Nehmen wir den Fall eines Einzelhändlers, der jährlich 1200 Hemden absetzen will oder kann, somit auch die gleiche Anzahl jährlich zu beschaffen hat. Es stehen ihm trotz der durch die Absatzmöglichkeiten begrenzten Gesamtzahl eine Menge von Möglichkeiten offen, wie oft er seinen Bedarf decken will. Er kann z. B. dies jährlich einmal tun und 1200 Hemden auf einmal bestellen. Er kann seine Bestellungen aber auch aufs ganze Jahr verteilen, und monatlich 100 Hemden beschaffen, oder aber im I. und II. Quartal je 200, im III. und IV. Quartal je 400 Stück; usw. usw. Eine Unzahl von Möglichkeiten!

Die Beschaffung von Gütern kann also mit einer solchen Elastizität bewerkstelligt werden, die man in andern Sparten des Betriebes nicht findet. Aber gerade diese Elastizität und scheinbare Ungeboundenheit der Beschaffung führt zu Unwirtschaftlichkeiten. Nur eine oder höchstens einige Beschaffungsdispositionen können optimal wirtschaftlich sein!

Die wichtigsten Folgen, die sich aus einmaliger oder mehrmaliger Beschaffung ergeben, seien daher kurz aufgeführt:

Einmalige Beschaffung

1. Feste Bestellkosten pro Einheit
2. Feste Zinskosten pro Einheit
3. Kein dauerndes Mindestlager nötig

Mehrmalige Beschaffung

- Variable Bestellkosten pro Einheit
- Variable Zinskosten pro Einheit
- Dauerndes Mindestlager nötig

Ferner ist festzuhalten, daß es nicht gut angeht, die zu beschaffende Menge bündelmäßig zu bestimmen. Der Umlaufprozeß ist kein ruhiger Strom, in welchem alle Teilchen die gleiche Geschwindigkeit aufweisen. Neben Gütern, die eine schnelle Umschlaggeschwindigkeit haben, gibt es solche, die nur langsam umlaufen. Es ist daher gerechtfertigt, den Bestimmungsgründen für die richtige Beschaffungsmenge von Gut zu Gut gesondert nachzugehen, sind doch die Bestimmungsfaktoren von Gut zu Gut verschieden. Faßt man hingegen alle Beschaffungsobjekte, oder auch nur solche, die ähnlich scheinen, zusammen, so ist man selbst in letzterem Falle nicht sicher, ob gleiche oder ähnliche Bestimmungsgründe der Beschaffungsmenge vorliegen. Man greift dann dem Untersuchungsergebnis vor, setzt als gegeben, was durchaus noch offen ist. Abhängige Variable sollte daher immer nur sein: Die Beschaffungsmenge einer Objektkategorie.

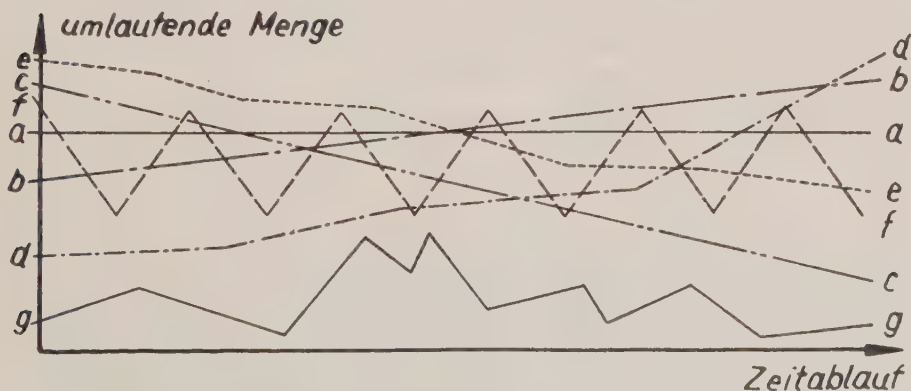
2. Die Abhängigkeit von der Umlaufsmenge

Wie bereits erwähnt, ist für Produktion und Absatz charakteristisch, daß sie meist der Beschaffung zeitlich nachgelagerte Umlaufphasen darstellen. Die Beziehungen zwischen Produktion und Absatz sind dabei für uns unwichtig. Für die Beschaffung kommt es in erster Linie nicht darauf an, ob die zu beschaffenden Güter in die Produktion eingehen oder direkt abgesetzt werden. Für das Ausmaß der Beschaffungsmenge ist die für die nachgängige Umlaufphase benötigte Menge relevant. Es kann daher ohne weiteres im folgenden von der Umlaufsmenge gesprochen werden. Beim Industriebetrieb ist dann die Fertigungsmenge, beim Handelsbetrieb die Absatzmenge von größter Bedeutung. Man könnte ganz allgemein unter Bezugnahme auf die Beschaffung von Ver- oder Gebrauchsmenge sprechen.

Diese Mengen können sein:

- a) konstant, d. h. die umlaufende Gütermenge bleibt durch die Zeit hindurch immer gleich,
- b) regelmäßig steigend,
- c) regelmäßig fallend,
- d) unregelmäßig steigend,
- e) unregelmäßig fallend,
- f) regelmäßig fallend und steigend,
- g) unregelmäßig fallend und steigend.

Während einer Zeitperiode kann der Umlaufsrhythmus diese Form, während einer andern jene Form annehmen. Bedenkt man, daß innerhalb des Gesamtumlaufes nahezu jeder Einzelumlauf einen andern Rhythmus aufweist, so kommt man zu einer unübersehbaren Anzahl von Möglichkeiten. Das folgende Schema gibt die oben aufgeführten typischen Möglichkeiten wieder:



Schema V: Umlaufsrhythmen

Die Gründe für den Rhythmus der Leistungserstellung interessieren hier nicht. Sie sind zu suchen in außerbetrieblichen Faktoren, wie wirtschaftspolitischen, saisonalen, konjunkturellen, strukturellen Einflüssen⁵. Im Industriebetrieb spielen technische Ueberlegungen (Größe der jeweils in Arbeit genommenen Lose etc.) eine Rolle. Für die Planung der zu beschaffenden Mengen ist es wichtig, daß die Planzahlen des zeitlich nachgelagerten Rhythmus bekannt sind. Hilfsmittel hierfür sind die Absatzmarktforschung, betriebswissenschaftliche Untersuchungen, Statistiken über Produktion und Absatz, Kenntnisse über die technischen Voraussetzungen der Produktion.

3. Beschaffungsphasendauer und Wartefrist

Maßgebend für die zu beschaffende Menge ist nicht nur die Dauer der Beschaffungsphase, sondern wegen der Möglichkeit der Ueberschneidungen einander folgender Phasen, der Zeitraum, welcher zwischen den Endpunkten der Beschaffungsphasen, den ersten Umlaufstellen, liegt. Dieser Zeitraum soll als *Beschaffungswartefrist* bezeichnet werden⁶. Die Wartefrist fällt dann mit der Beschaffungsphasendauer zusammen, wenn die Phasen sich nicht überschneiden und zudem eine Beschaffungsphase an die andere anschließt. In diesem Falle setzen die Vorbereitungen zur Wiederbeschaffung in dem Momente ein, da die Verfügungsmöglichkeit über die vorgängig beschafften Güter beginnt. Dieser Fall ist aber nur einer unter vielen andern, weshalb es sich empfiehlt, mit dem abgeleiteten Begriff der Wartefrist zu arbeiten. Die Beschaffungswartefrist ist abhängig von der Beschaffungshäufigkeit und der Beschaffungsphasendauer. Es gelten folgende Beziehungen:

i) Der Endpunkt der Phasendauer ist immer der Endpunkt der entsprechenden Wartefrist.

ii) Bei der Erstbeschaffung fällt die Wartefrist mit der Phasendauer zusammen. Diese Beziehung gilt auch für den bereits erwähnten Fall anstoßender Beschaffungsphasen und für die einmalige Güterbeschaffung.

$$\begin{array}{c}
 \overline{A_{b1} \quad t_{b1} \quad E_{b1}} = \\
 \quad \quad \quad = t_{w1} \quad \quad \quad \overline{A_{b2} \quad t_{b2} \quad E_{b2}} = \\
 \quad \quad \quad \quad \quad \quad = t_{w2} \quad \quad \quad \overline{A_{b3} \quad t_{b3} \quad E_{b3}} = \\
 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad = t_{w3}
 \end{array}$$

A_b = Beginn der Beschaffungsphase t_b = Beschaffungsphase
 E_b = Ende der Beschaffungsphase t_w = Wartefrist

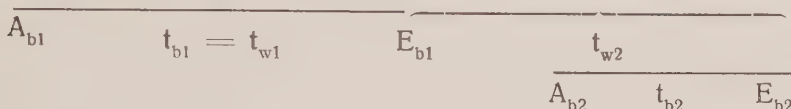
⁵ Vgl. Ernst Wagemann, Konjunkturlehre, Berlin 1928, S. 44 ff.

⁶ Um Verwechslungen vorzubeugen: Die Wartefrist ist etwas anderes als die Lieferfrist.

iii) Die Wartefrist ist kürzer als die Phasendauer, wenn die Beschaffungsphasen sich überschneiden, d. h. die Wiederbeschaffung wird vorgenommen, bevor die vorgängige Beschaffungsphase abgelaufen ist.



iv. Die Wartefrist ist länger als die Phasendauer, wenn zwischen den Beschaffungsphasen ein mehr oder weniger großer Zeitraum liegt:



Allgemein richtet sich die im Zeitpunkte A_{b1} zu beschaffende Menge nach dem Zeitraum, der zwischen E_{b1} und E_{b2} liegt.

Dieser Zeitraum ist die der Beschaffungsphase folgende Wartefrist. In bezug auf die zu beschaffende Menge ist also die Beschaffungswartefrist entscheidend. Sollen die Güter überdies zur richtigen Zeit verfügbar sein, so muß die Beschaffung um solange vorher eingeleitet werden, als die Beschaffungsphase dauert. Man darf also nicht die Phasendauer mit der Wartefrist verwechseln.

Weiter ist im Hinblick auf die zu beschaffende Menge die im Zeitpunkte A_b bereits vorhandene und im Zeitpunkte E_b vermutlich vorhandene Gütermenge zu berücksichtigen. Wir bezeichnen diese Gütermenge mit L_A resp. L_E und nennen sie das Restlager in den entsprechenden Zeitpunkten. Das Restlager in E wird um die beschaffte Menge, die mit Q_b bezeichnet werden soll, erhöht. Die nun für die Verwendung insgesamt zur Verfügung stehende Menge $Q_b + L_E$ sei verfügbare Menge⁷ genannt. Es lassen sich grundsätzlich zwei Fälle unterscheiden:

- Im Zeitpunkte E wird nach erfolgter Beschaffung nur die während der Beschaffungsphase beschaffte Gütermenge zur Verfügung stehen: $L_E = 0$. Hier fällt die beschaffte Menge mit der verfügbaren Menge zusammen; oder
- Im Zeitpunkte E steht ein Restlager zur Verfügung. Die verfügbare Menge ist um die Höhe des Restlagers größer als die beschaffte Menge.

⁷ Matthys umschreibt den verfügbaren Bestand in Anlehnung an Béquart ohne scharfe Kennzeichnung des Zeitpunktes seiner Erfassung folgendermaßen:

«Berücksichtigen wir nicht nur die Menge auf Lager, sondern auch die bestellten aber noch nicht gelieferten Mengen, (gleichgültig, ob die Ware beim Lieferanten erst angefertigt werden muß oder nicht) abzüglich Materialmenge, die für bestimmte Zwecke vorgemerkt, aber vom Lager noch nicht ausgegeben ist, so gelangen wir zum Begriff des verfügbaren Bestandes». Matthys, Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb, Diss. Genf, S. 94.

a) Ohne Berücksichtigung der Lagerphase

a) Bezeichnet man die während einer Zeiteinheit z. B. eines Tages⁸, weiter umlaufende Menge mit Q_u , so ist die zu beschaffende Menge

$$Q_b = Q_u \cdot t_w \quad (\text{Ia})$$

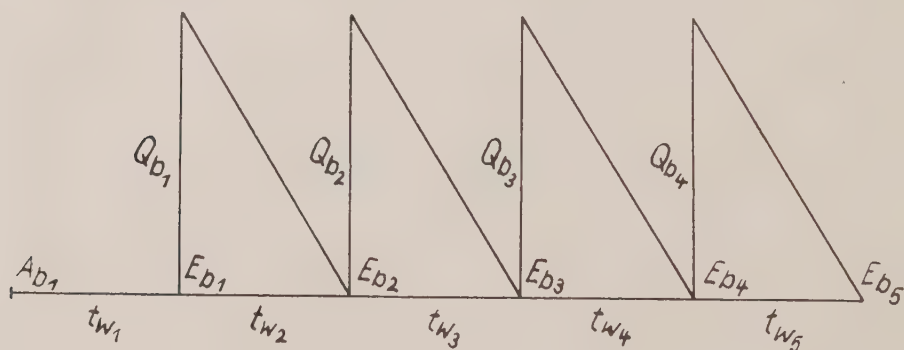
Berücksichtigt man die zeitliche Folge, so gilt allgemein:

$$Q_b = Q_{u_n} \cdot t_{w_{n+1}} \quad (\text{Ib})$$

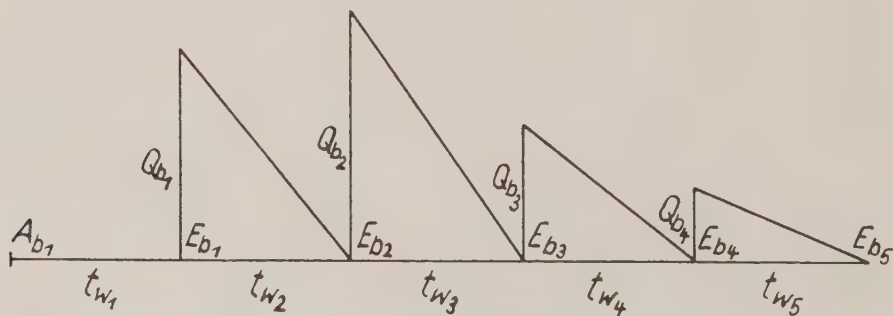
Zahlenbeispiel

$$Q_u = 5; \quad t_w = 30; \quad \text{daher} \quad Q_b = 5 \cdot 30 = 150$$

Bei konstanten Umlaufmengen erhält man folgendes Bild: *Schema VI*



Auch bei schwankenden Umlaufmengen ändert sich das Bild nicht grundsätzlich⁹: *Schema VII*



⁸ Auch Margoninsky legt seiner Untersuchung, die sich zwar auf die Errechnung von Formeln zur Feststellung der wirtschaftlichsten Bestellmenge beschränkt, die täglichen Verbrauchsmengen zugrunde. Margoninsky, a. a. O. S. 9.

⁹ Darstellung in Anlehnung an Béquart, Le Réapprovisionnement des stocks, Paris 1939, S. 26. Vgl. auch Matthys, Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb, S. 92.

Die anzunehmende Formel (I) bleibt dieselbe, wenn es überhaupt möglich ist, den Umsatz so genau zu schätzen.

b) Mit Berücksichtigung der Lagerphase

Im Zeitpunkte E ist vermutlich ein Restlager L vorhanden, welches während der folgenden Wartefrist weiter umgesetzt werden kann. Die verfügbare Menge $Q_b + L_E$ muß dem Umlaufserfordernis $Q_u \cdot t_w$ angepaßt werden.

Es gilt daher:

$$\begin{aligned} Q_{b_n} + L_{E_n} &= Q_{u_{n+1}} \cdot t_{w_{n+1}} && \text{oder} \\ Q_{b_n} &= Q_{u_{n+1}} \cdot t_{w_{n+1}} - L_{E_n} \end{aligned} \quad (II)$$

Beispiel:

$$Q_u = 5; \quad t_w = 30; \quad L_E = 20; \quad \text{also } Q_b = 5 \cdot 30 - 20 = 130$$

Es ist zu berücksichtigen, daß L_{E_n} im Zeitpunkte A_n (Beginn der Beschaffungsphase) noch keineswegs als bekannt vorausgesetzt werden darf. Bekannt ist lediglich L_{A_n} . Welche Beziehung besteht zwischen den beiden Restlagerbeständen? Maßgebend ist hier offensichtlich die Zeit, welche zwischen A_n und E_n vergeht. Diese Zeitdauer ist nun nichts anderes als die Dauer der Beschaffungsphase t_{b_n} . Es müssen daher die während dieser Zeitdauer erwarteten Gütermengen zu L_{A_n} hinzuaddiert werden¹⁰. Außerdem müssen die im gleichen Zeitraume vermutlich weiter umlaufenden Gütermengen subtrahiert werden:

$$L_{E_n} = L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b - (Q_u \cdot t_{b_n}) \quad (III)$$

¹⁰ Es handelt sich hier keineswegs um Q_{b_n} , sondern um Gütermengen, die aus früheren Beschaffungen stammen und während t_{b_n} zur Verfügung gestellt werden, also um sämtliche Beschaffungen bis zur Beschaffung Q_{b_n} , die nicht schon vor dem Beginn der Beschaffungsphase t_{b_n} , d. h. vor dem Zeitpunkt A_{b_n} verfügbar gemacht worden waren. Dieser Fall muß selbstverständlich nur bei Phasenüberschneidungen berücksichtigt werden.

Unter L_{E_n} versteht man demgemäß die im Zeitpunkte A_n vorhandenen Restlagerbestände plus die bis zum Zeitpunkte E_n voraussichtlich beschafften Gütermengen, minus die während dieser Zeitphase weiter umlaufenden Mengen.

Setzt man Formel (III) in Formel (II) ein, so ergibt sich:

$$Q_{b_n} = Q_{u_{n+1}} \cdot t_{w_{n+1}} - \left[L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b - (Q_{u_n} \cdot t_{b_n}) \right] \quad (IV)$$

Es ist zu beachten, daß die beiden Q_u nur bei konstanten Umlaufmengen identisch sind. Nur in diesem Falle läßt sich Formel (IV) folgendermaßen vereinfachen:

$$Q_{b_n} = Q_u (t_{w_{n+1}} + t_{b_n}) - (L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b) \quad (IVa)$$

Zahlenbeispiel bei konstanten Umlaufmengen

Das Restlager im Zeitpunkte L_{A_n} betrage 30 Stück. Die während der Beschaffungsphase aus anderweitigen Beschaffungen erwarteten Zugänge werden auf 70 Stück veranschlagt. Die Beschaffungsphase dauert 10 Tage, während die daran anschließende Wartefrist 30 Tage dauern wird. Die täglich verbrauchte Menge wird auf 5 Stück geschätzt.

$$Q_{b_n} = 5 (30+10) - (30+70) = 100$$

Zahlenbeispiel bei schwankenden Umlaufmengen

Das Restlager im Zeitpunkte L_{A_n} betrage 100 Stück. Die während der Beschaffungsphase aus anderweitigen Beschaffungen erwarteten Zugänge werden auf 60 Stück geschätzt. Die Beschaffungsphase dauert 50 Tage, während die daran anschließende Wartefrist 10 Tage dauern wird. Die täglich verbrauchte Menge ist während der Beschaffungsphase mit 5 Stück und in der Wartefrist mit 6 Stück zu veranschlagen.

$$\begin{aligned} Q_{b_n} &= 6 \cdot 10 - [160 - (5 \cdot 50)] \\ &= 60 - (-90) \\ &= 60 \text{ oder } 150 \end{aligned}$$

Die Berücksichtigung des nicht vorhandenen, ja negativen Lagers scheint absurd. Dieser Widersinn besteht nur solange, als der zukünftige

Umlauf Q_u konstant bleibt. Wäre es möglich, die früher zu wenig beschafften Einheiten in einer späteren Phase noch umlaufen zu lassen, so müßte sich die zu beschaffende Menge um das Ausmaß des negativen Lagerbestandes erhöhen, wäre also in dem konkreten Falle $60 + 90 = 150$. Auf diese Möglichkeit, auch negative Lagerbestände formelmäßig zu berücksichtigen, hat bereits Béquart hingewiesen¹¹.

4. Der Einfluß der betriebsnotwendigen Vorräte auf die Beschaffungsmenge

a) Lagerungsgründe

Das letzte Zahlenbeispiel hat gezeigt, daß die Koordination zwischen Beschaffung und den anschließenden Umlaufphasen durch Schätzungsfehler beeinträchtigt werden kann. Tatsächlich muß immer mit der Möglichkeit gerechnet werden, daß unrichtig geschätzt wird, selbst dort, wo die Mengen mehr oder weniger konstant bleiben. Es sind nicht nur fehlerhafte Schätzungen, sondern zahlreiche andere Risiken¹², deren Auftreten die Koordinierung von Beschaffungs- und Umlaufprozeß verhindert. Es besteht ein Risiko für Schwund und Verderb der beschafften Waren; die Beschaffung wird vielleicht nicht zur richtigen Zeit eingeleitet (Organisationsfehler) oder die Lieferfristen werden nicht eingehalten¹³. Diese Risiken müssen bei der Bestimmung der zu beschaffenden Menge mitberücksichtigt werden: Man versucht den genannten Hindernissen durch die Lagerbildung auszuweichen.

Das Lagerbedürfnis entspricht der Notwendigkeit, den Umlaufprozeß reibungslos aufrechtzuerhalten¹⁴. Dazu kommt, daß in gewissen Branchen die Lagerung der beschafften Güter technisch bedingt ist. Frisches Holz zum Beispiel muß vor der Verarbeitung trocken gelagert werden. Qualitätsweine, Tabak, Zigarren usw. müssen vor der Weitergabe an den Verbraucher ebenfalls gelagert sein. Natürlich muß die Lagerung nicht immer beim Beschaffer, sondern kann auch beim Absetzenden erfolgen. Eine allgemeine Regel gibt es hier nicht. Sehen wir von den Fällen der durch die natürlichen Eigenschaften gewisser Güter bedingten Lager ab, so stehen sich zwei be-

¹¹ Vergl. Béquart a. a. O., S. 45 f. (Cas d'un stock élémentaire négatif).

¹² Eine Gliederung der Risiken im einzelnen findet sich bei Lisowsky, Risikogliederung und Risikopolitik, in: Die Unternehmung, Bern September 1947, S. 100 ff.

¹³ Findeisen nennt in diesem Zusammenhang besonders das Risiko der Lieferfrist und das Transportrisiko. (Beschaffungstheorie in: Archiv der Fortschritte bw. Forschung und Lehre, 1. Jg. 1924, S. 27.

¹⁴ Hier wird — wie bereits ausgeführt — nur an den Verwendungsbedarf und nicht an den Spekulationsbedarf gedacht.

triebswirtschaftliche Forderungen entgegen: Einerseits die Notwendigkeit den Leistungsprozeß möglichst «flüssig» zu gestalten, Umlaufphase an Umlaufphase leistungsintensiv aneinanderzureihen, und andererseits die Notwendigkeit gerade aus dem eben genannten Grunde den Leistungsprozeß durch Anlegung von Reservoirs vor dem Unterbrechungsrisiko zu schützen. Während die erste Forderung eine möglichst scharfe Anpassung der Beschaffungsmenge an die Bedarfsmenge verlangt (d. h. Minimierung der Lagerhaltung), erheischt der zweite Grundsatz eine Beschaffungsmenge, die möglichst weit über die geschätzte Bedarfsmenge hinaus geht (d. h. Maximierung des Lagers). Die Antinomie ist nur eine scheinbare: denn beide Postulate lassen sich auf einer Ebene vereinigen: Sie bezwecken den störungsfreien Ablauf des Leistungsprozesses. Deshalb wird es auch möglich sein, eine Lösung zu finden, die beiden Grundsätzen gerecht wird. Zunächst steht eines fest: Um den genannten Schwierigkeiten zu begegnen, wird mehr beschafft werden müssen, als durch die Leistungserstellung direkt verlangt würde. Es müssen sogenannte eiserne Bestände oder betriebsnotwendige Vorräte angelegt werden. «Als betriebsnotwendige Vorräte gelten die Warenmengen, die zur Sicherstellung einer stetigen reibungslosen Produktion dauernd auf dem Lager in Bereitschaft gehalten werden müssen⁶». In der Praxis besteht die Neigung, den eisernen Bestand wenn möglich für eine längere Periode festzulegen. Man bedient sich dabei häufig des Mittels der statistischen Analyse. Aber auch hier muß man sich bewußt bleiben, daß der Umlaufprozeß durchaus größeren Schwankungen unterworfen sein kann, oder aber dauernde Veränderungen durchmacht. Es kann die Auffassung vertreten werden, daß in vielen Fällen eine elastische Handhabung des Eisernen-Bestands-Prinzips keinen Verstoß gegen die Gesetze der Betriebssicherheit darstellt. Den Bestand «eisern» zu halten, hat nur dann einen Sinn, wenn die quantitativen Auswirkungen der antizipierten Risikofälle ständig gleich groß sind. Bei steigenden Mengen wird aber *ceteris paribus* der eiserne Bestand erhöht werden müssen und umgekehrt. Eine Erhöhung des Eisernen Bestandes wird man auch dann vornehmen, wenn z. B. selbst bei gleichbleibendem Umlauf die Risikohäufigkeit zunimmt. Auch hier ist der umgekehrte Fall denkbar. Und welcher Betrieb steht unter statistischen Bedingungen?

Die natürlichen Eigenschaften der Güter und Lagereinrichtungen haben einen großen Einfluß auf die Schwund- und Verderbquoten. Obst ist größerem Verderbrisiko ausgesetzt als gußeiserne Maschinenteile. Bei Flüssigkeiten ist Schwund oft unvermeidbar.

Die Zuverlässigkeit der Lieferanten ist oft branchenabhängig, inner-

¹⁵ Eichenauer, Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, Bln 39 S. 51.

halb der Branche wiederum verschieden, und auch ein und derselbe Lieferant kann zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Zuverlässigkeit aufweisen. Selbst ohne sein Verschulden können z. B. technische Schwierigkeiten Verlängerungen der Lieferfrist bedingen, mit denen also immer zu rechnen ist. Die Berechnung des eisernen Bestandes kann folgendermaßen vorgenommen werden:

b) Die Berücksichtigung der Sicherheitsmengen

Der durch Schätzungsfehler, Schwund, Verderb etc. hervorgerufene geschätzte oder statistisch festgestellte Mehrverbrauch pro Zeiteinheit betrage ΔQ_u . Die die geplante Wartefrist t_w überschreitende Zeit bis zur effektiven Verfügungsmöglichkeit über die Beschaffungsobjekte betrage Δt_w .

Daraus ergibt sich eine Erhöhung der Beschaffungsmenge um ΔQ_b .

$$\Delta Q_b = (Q_u + \Delta Q_u) \Delta t_w + (\Delta Q_u \cdot t_w) \quad (V)$$

Zahlenbeispiel

$$Q_u = 5; \quad t_w = 30$$

$$\Delta Q_u = 20\% \text{ von } Q_u; \quad \Delta t_w = 10\% \text{ von } t_w$$

$$Q_b = \frac{20 \cdot 5}{100} \cdot 30 + \left(5 + \frac{20 \cdot 5}{100}\right) \cdot \frac{10 \cdot 30}{100} = 48$$

Die gesamte zu beschaffende Menge $Q_b + \Delta Q_b = Q'_b$ kann durch Addition der beiden Formeln (IV) und (V) bestimmt werden, wobei die Umlaufmengenfehler auch in der Formel (IV) eingeführt werden müssen.

$$Q'_b = (Q_u + \Delta Q_u) \cdot (t_w + \Delta t_w) - \left[L_A + \sum_A^E Q_b - (Q_u + \Delta Q_u) \cdot t_b \right] \quad (VIa)$$

Wenn auch in der $t_{w_{n+1}}$ zeitlich vorgelagerten Beschaffungsphase mit verzögerungen Δt_b zu rechnen ist, muß dies in der Formel berücksichtigt werden. Es gilt daher:

$$Q'_b = (Q_u + \Delta Q_u) \cdot (t_{w_{n+1}} + \Delta t_{w_{n+1}}) - \left[L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b - (Q_u + \Delta Q_u) (t_{b_n} + \Delta t_{b_n}) \right] \quad (VIb)$$

Faßt man in Analogie zu $Q_b + \Delta Q_b = Q'_b$ auch die anderen Größen zusammen, so kann (VI b) übersichtlicher folgendermaßen angesprochen werden:

$$Q'_b = Q'_u \cdot t'_{w_{n+1}} - \left[L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b - (Q'_u \cdot t'_{b_n}) \right] \quad (\text{VIc})$$

wobei bekanntlich $L_{A_n} + \sum_{A_n}^{E_n} Q_b - (Q'_u \cdot t'_{b_n}) = L'_{E_n}$, weshalb

$$Q'_b = Q'_u \cdot t'_{w_{n+1}} - L'_{E_n} \quad (\text{VId})^{16}$$

In Worten: Die auf irgendeinen Zeitpunkt beschaffte Menge muß unter Berücksichtigung des auf diesen Zeitpunkt wahrscheinlich vorhandenen Restlagers ausreichen, um die Leistungserstellung bis zum Ende der um die Risikoeinflüsse verlängerten Wartefrist zu gewährleisten¹⁷.

Daher muß Q_b umso größer sein, je mehr Güter während der Beschaffungsphase und der daran anschließenden Wartefrist umlaufen, je länger Beschaffungsphase und Wartefrist dauern, je kleiner das am Anfang der Beschaffungsphase vorhandene Restlager ist. Das Unsicherheitsmoment, welches zur Einbeziehung der ΔQ - und Δt -Größen zwingt, hat auch zur Folge, daß die beschaffte Menge im Zeitpunkte E über dem Umlaufserfordernis liegen kann. Um den Risiken einer Unterbeschaffung auszuweichen, muß die während der Beschaffungsphase t_b weiter umgesetzte Menge so geschätzt worden sein, daß sie den Eintritt der Risiken erlaubt, ohne daß Umlaufsstockung eintritt. Wenn nun aber nicht alle Risiken während der Beschaffungsphase effektiv werden, aber dennoch mit ihrem Eintreten gerechnet worden ist, werden im Zeitpunkt E größere Restlager vorhanden sein, als dies durch die Risiken während der folgenden Wartefrist eigentlich gerechtfertigt wäre.

5. Die ausschlaggebende Rolle der Beschaffungskosten

Die bisherigen Ergebnisse haben die Abhängigkeit der zu beschaffenden Menge von Umlaufmenge, Beschaffungsphasendauer, Wartefrist und

¹⁶ Vgl. Formel (II).

¹⁷ Eine Verlängerung der Beschaffungsphase t_{b_n} um Δt_{b_n} bedingt ceteris paribus wegen der Abhängigkeit der Wartefrist $t'_{w_{n+1}}$ von t'_{b_n} eine Verkürzung der Wartefrist um die gleiche Zeit. Das Lieferisiko darf also nur einmal berücksichtigt werden, sodaß sich $t'_{w_{n+1}}$ richtigerweise aus $t_{w_{n+1}} - \Delta t_{b_n} + \Delta t_{w_{n+1}}$ zusammensetzt.

Restlagerbeständen aufgezeigt. Durch verschiedene Formeln wurde nebenher die Interdependenz dieser die Beschaffungsmenge beeinflussenden Faktoren Gegenstand der Betrachtung. Die Frage über die Höhe der zu beschaffenden Menge ist so scheinbar beantwortet.

a) Die Variierung der Beschaffungswartefristen

Während die Größen: Umlaufmenge, Phasendauer und Restlagerbestände für die zu beschaffende Menge den Charakter von Prämissen haben, kann das Gleiche von der Wartefrist durchaus nicht behauptet werden. Es steht vielmehr frei, in gewissen Fällen die Wartefrist beliebig zu verlängern oder abzukürzen, je nachdem ob die Beschaffungen sich selten oder häufig folgen.

Bezeichnet man die Beschaffungshäufigkeit (Anzahl Beschaffungen während einer bestimmten Bezugsdauer T) mit x, so gilt

$$\sum Q_b = Q_b \cdot x \quad (\text{VII})$$

Diese Gleichung hat nur dann einen Sinn, wenn die beschafften Mengen bei jeder Teilbeschaffung gleich groß sind. Man darf nun gerade diesen Fall der weiteren Untersuchung zugrunde legen, da die Fragestellung auf die wirtschaftlichste Beschaffungsmenge zugespitzt war. Dann darf man bei der Voraussetzung gegebener Beschaffungsmengen während der gesamten Bezugsdauer und bekannten Umlaufgrößen das Gleichbleiben der jeweiligen Teilbeschaffungsmengen annehmen. Es bedingt dann die Konstanz der zu beschaffenden Gesamtmenge $\sum Q_b$ die gegenseitige Abhängigkeit von Teilbeschaffungsmenge Q_b und Beschaffungshäufigkeit x:

$$x = \frac{\sum Q_b}{Q_b}; \quad Q_b = \frac{\sum Q_b}{x} \quad (\text{VIIa})$$

So entscheidet die Beschaffungshäufigkeit auch über die Dauer der Wartefristen. Nimmt man an, die Wartefristen seien während T alle gleich lang, so gilt:

$$t_w = \frac{T}{x} \quad (\text{VIII})$$

Bringt man die drei letztgenannten Proportionen in einer Gesamtgleichung zum Ausdruck, so erhält man:

$$\sum Q_b : T = Q_b : t_w \quad (\text{IX})$$

Faßt man die Ergebnisse dieser drei Formeln zusammen, so kann man lediglich konstatieren, daß die Beschaffungshäufigkeit (x) einen direkten Einfluß auf die Wartefrist (t_w) ausübt, wovon dann wiederum die Beschaffungsteilmengen (Q_b) abhängig sind. Man muß von einer gleichzeitigen Bestimmung dieser drei Größen sprechen. Das ist aber auch das Einzige, was bis jetzt positiv ausgesagt werden kann und dazu noch für den einfachsten Fall. Es muß daher versucht werden, die Bestimmungsgründe von Q_b näher zu ergründen. Gelingt es, diese Aufgabe zu lösen, so mag die Frage nach einer verwendungsgemäßen Beschaffung in quantitativ-zeitlicher Hinsicht einer Klärung ziemlich nahe gebracht sein¹⁸.

b) Die Kostenarten

Wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Beschaffung Aufwendungen mit sich bringt, die letztlich als Kosten in den weiteren Umlaufprozeß eingehen, so muß man sich nicht wundern, wenn die Entscheidung auf kostenmäßigem Gebiete fällt. Eine Darstellung und Einteilung der Beschaffungskosten wurde bereits in einem besonderen Abschnitte gegeben, weshalb auf eine Wiederholung der allgemeinen Ausführungen an dieser Stelle füglich verzichtet werden kann¹⁹. Hingegen ist auf die besonderen quantitativen Fragen einzugehen. Es ist ferner vor auszuschicken, daß von einem gegebenen betrieblichen Rahmen, d. h. einer gegebenen Betriebsgröße ausgegangen werden muß²⁰. Die Gegenüberstellung von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieb findet sich daher hier nicht, vielmehr werden diejenigen Probleme, die sich im Zusammenhang mit den übrigen Kostenabhängigkeiten wie Leistungsbereitschaft, Beschäftigungsgrad der Beschaffungsstelle, ergeben, in den Vordergrund gerückt²¹. In bezug auf die Abhängigkeit von der Beschaffungsmenge pflegt man die auf S. 66 genannten Kostenarten²² besonders in

¹⁸ Natürlich können die der Wirtschaft immanenten Unsicherheitsmomente immer nur zum Teil berücksichtigt werden, nämlich nur insoweit, wie sie als Risiko voraussehbar sind.

¹⁹ Vgl. S. 65 ff.

²⁰ Dies ergibt sich aus der Anlage dieser Arbeit. Wir haben immer einen bestimmten Betrieb im Auge (sog. Betriebsgemäßheit oder betriebsbezogene Subjektivität).

²¹ Die Frage, ob die im folgenden analysierten Kostenbestandteile dann auch im gegebenen Falle so in die Kostenrechnung eingehen, sei hier nicht zur Diskussion gestellt. Vgl. hierzu das Problem der Voll- und Mengenkostenrechnung bei Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preiskalkulation, 5. Auflage, Leipzig 1930, S. 111.

Ebenfalls nicht eingegangen wird auf die Schwierigkeiten der Gemeinkostenumlegung. Hier können nicht sämtliche Sonderprobleme behandelt werden, da man sich nicht zu weit von den Hauptgedanken entfernen darf.

²² Der Begriff der Mengenkosten, für Kosten, die von Mengen abhängig sind, muß hier vermieden werden, da er von Schmalenbach bereits in anderer Bedeutung verwendet wurde. «Als Mengenkosten bezeichnen wir diejenigen, die in einer jeweils

der amerikanischen Literatur, aber auch im deutschen Sprachgebiet²³, zu trennen in Bestell- und Lagerkosten.

Diese oberflächliche Zweiteilung kann aber für eine hier anzustrebende Kostenanalyse kaum geeignet sein. Untersucht man nämlich das Verhalten der verschiedenen Kostenbestandteile bezüglich der Abhängigkeiten ihrer Gestaltung, so empfiehlt es sich, zunächst eine Gliederung der örtlichen Kostenherkunft vorzunehmen, wie dies bereits auf S. 66 geschehen ist. Da man hier nicht gut die Lagerphase vernachlässigen kann, werden dem dortigen Schema noch die Lagerkosten beigelegt. Hier zeigen sich interessante Zusammenhänge; so werden nämlich beeinflusst:

1. Der Kostenwert der Beschaffungsobjekte (Nettobeschaffungspreis) und die durch die Verwendung betriebsfremder Beschaffungshilfen entstehenden Kosten durch

- a) die Gesamtmenge $\sum Q_b$ und
- b) die Teilmengen Q_b .

2. Die durch die Verwendung betriebseigener Beschaffungshilfen entstehenden Kosten (Bestellkosten im obigen Sinne) durch

- c) die Beschaffungshäufigkeit und damit in engem Zusammenhang
- b) die Teilmengen Q_b .

3. Die wegen der Lagerung entstehenden Kosten durch
- d) die verfügbaren Mengen.

Im folgenden wird sich die Gliederung der Ausführungen nicht an die örtliche Abkunft, sondern an die in Frage stehenden Mengen halten, da es ja darauf ankommt, das Verhältnis zwischen Mengen und Kosten darzustellen.

Bei allem Kostendenken hat man immer scharf zwischen den Gesamtkosten und den Einheitskosten zu unterscheiden, um Begriffsverwirrungen zu vermeiden²⁴. «Man nennt die Kosten einer Periode Gesamtkosten oder Zeitkosten, die Kosten einer Leistungseinheit Einheitskosten oder Leistungskosten, alle diese Ausdrücke sind in der Literatur gebräuchlich»²⁵. Angewandt auf die Beschaffung: Die Kosten der Gesamtmenge $\sum Q_b$ sind als Gesamtkosten aufzufassen, während die Kosten der Beschaffungseinheit

vorliegenden Kalkulation auf die Leistungseinheit berechnet werden.» Schmalenbach, a. a. O., S. 51.

²³ Vgl. Margoninsky, Wirtschaftliche Lagerhaltung, München, Berlin 1933, S. 7.

²⁴ Vgl. neuerdings Walther, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. I. Bd. Der Betrieb, Zürich 1947, S. 242.

²⁵ Walther, a. a. O., S. 243.

(Stück, kg etc.) als Einheitskosten zu gelten haben²⁶. Die Kosten der Teilbeschaffungsmengen sind weniger wichtig, könnten aber als Teilgesamtkosten bezeichnet werden. Im weiteren kommt es vornehmlich auf die Höhe der Einzelkosten an, da diese letzten Endes den Grad der Wirtschaftlichkeit bestimmen²⁷. Die folgenden Ausführungen zielen daher auf diese Kosten hin. Dabei wird natürlich nicht vergessen, daß die Einheitskosten letztlich ja eine aus den Gesamtkosten und der Leistungsmenge abgeleitete Größe sind, weshalb die Analyse bei den Gesamtgrößen anzusetzen hat²⁸.

c) Der Einfluß der beschafften Gesamtmengen auf den Kostenverlauf

Diejenigen Kosten, welche sich lediglich nach der Höhe der während der Zeitdauer T zu beschaffenden Güter richten, stellen proportionale Gesamtkosten dar.

Bezogen auf das beschaffte Gut sind es fixe Einheitskosten. Weder die Beschaffungshäufigkeit, noch die Höhe der beschafften Teilmengen vermögen es, die Durchschnittskosten zu beeinflussen. Häufig verhalten sich die Kostenwerte der Beschaffungsobjekte, d. h. die Nettobeschaffungspreise auf diese Art, nämlich dann, wenn von der Beschaffungsquelle keine Mengenrabatte gewährt werden. Werden die Mengenrabatte nicht auf die Teilmengen, sondern z. B. auf die jährlich gelieferten Mengen zugestanden (sog. Treuerabatt), so erfolgt auch keine unmittelbare Beeinflussung der Kosten durch die Teilbeschaffungen. Es lassen sich aber auch einige «Nebenkosten» nennen, die unter Umständen proportional zur beschafften Menge verlaufen, wie z. B. der Verbrauch von Hilfs- und Betriebsstoffen, Zölle, Steuern, Beförderungskosten, Revisionskosten. Diese Kosten können in ihrem

²⁶ Im Gegensatz zu Walther und anderen, welche nur beim absatzbereiten Gut von Leistung sprechen, wird die Beschaffung hier bekanntlich als Teilleistung aufgefaßt, weshalb man auch hier von Leistungs- oder Einheitskosten sprechen kann.

²⁷ Vgl. Lorentz, Die Schmalenbach'schen Kostenkategorien Z. f. B. 1927, H. 4., S. 315.

²⁸ Lorentz hat darauf hingewiesen, daß man nicht nur Gesamt- und Einheitskosten auseinanderzuhalten habe, sondern daß man das «Stehen bleiben, Fallen oder Steigen» dreier Zahlenreihen «scharf auseinanderhalten» müsse, nämlich:

1. Die Konstanz, das Steigen oder Sinken der Produktionsreihe
2. Die Konstanz, das Steigen oder Sinken der Gesamtkostenreihe;
3. Die Konstanz, das Steigen oder Sinken der auf Leistungseinheit bezogenen Kosten.» a. a. O., S. 312.

Lorentz sieht im Anschluß an Schmalenbach die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad, der mit der Produktion zu messen sei. Walther hat nachgewiesen, daß der Beschäftigungsgrad nur bei gleicher Leistungsintensität mit der Leistungsmenge gemessen werden könne, weshalb man, ohne sich über die beschränkte Aussagekraft klar zu sein, die Leistungsmenge nicht als Gradmesser der Beschäftigung verwenden dürfe. Walther, a. a. O. S. 327.

Verlauf von $\sum Q_b$ abhängig sein. Für die gleichzeitige Bestimmung von Q_b und t_w enthalten diese Kosten keine Problematik.

d) Der Einfluß der Beschaffungshäufigkeit auf den Kostenverlauf

Daneben treten aber die bereits genannten entweder direkt von x oder von Q_b abhängigen Kosten auf. Diese Unterscheidung findet sich meines Wissens bisher in der Literatur noch nicht. Von der Beschaffungshäufigkeit sind nun fast alle sogenannten «Bestellkosten» abhängig. Geht man davon aus, daß für die Durchführung der Beschaffung ein bestimmter Arbeitsaufwand, ein bestimmter Verbrauch an Bureauaterial, bestimmte Kosten für die diversen Fremdleistungen, wie Rechtsberatung, Organisationstätigkeit, Beförderung von Nachrichten, Gebühren und Abgaben notwendig sind, so hätte man diese Kosten jeder Beschaffung mehr oder weniger genau zuzurechnen²⁹. Es kann empirisch festgestellt werden, daß diese Bestellkosten, auf die Beschaffungseinheit gerechnet, umso größer werden, je mehr Beschaffungen während der Bezugsdauer vorgenommen werden. Da $\sum Q_b$ konstant bleibt, steigen auch die Durchschnittskosten bei steigender Beschaffungshäufigkeit. Das Kostenminimum liegt beim Minimum von x .

aa) Die Auflagengröße

Da x und Q_b angeblich in funktionalem Zusammenhang zueinander stehen³⁰, hat man bisher immer nur die Kostenabhängigkeit von der Beschaffungsmenge genannt und verstand darunter eine Kostenabhängigkeit von der Auflagenhöhe. Die durch die jeweilige Teilbeschaffung beigebrachte Menge wird als Auflagengröße und somit in Analogie zur Produktions-Losziffer gesehen. Margoninsky basiert z. B. seine Berechnungen der wirtschaftlichsten Bestellziffer auf diese scheinbare Ähnlichkeit. Faßt man die Kostenkurve als Funktion der Auflagengröße auf, so ergibt sich natürlich eine Beeinflussung der Gemeinkosten: «Viele kleine Aufträge bedingen im ganzen mehr Vorbereitung, mehr Aufsicht und Kontrolle, mehr Leerlaufkosten usw. Wenn die kleinen Aufträge zunehmen, werden das Betriebsbüro, die Aufsicht und vieles andere teurer werden . . . Diese in Fabrikationsbetrieben allgemein bekannte Abhängigkeit der Stückkosten von der Auflagengröße läßt sich aber auch in ganz andern Betriebsarten feststellen, und es ist zu

²⁹ Auf die großen Schwierigkeiten, die mit dieser Zurechnung indirekter Kosten (Gemeinkosten) verbunden sind, kann hier nicht eingegangen werden.

³⁰ Die Feststellung dieser Kostenabhängigkeit genügt an und für sich nicht, da die Verbindung zwischen Beschaffungshäufigkeit selbst bei fester Totalmenge nicht eindeutig gegeben ist. Zur Vereinfachung soll aber auch in diesen Ausführungen ein konstantes Verhältnis zwischen x und Q_b angenommen werden (Vgl. S. 101).

vermuten, daß nähere Untersuchungen sie an vielen Orten aufdecken würden³¹». Die Abhängigkeit von der Auflagengröße hätte dann zur Folge, daß die Beschaffungsgemeinkosten-Entwicklung bei abnehmender Beschaffungshäufigkeit günstig beeinflußt werden kann. Man darf sich aber keineswegs mit der Feststellung e i n e r Einflußgröße zufriedengeben.

Nach Walther sind alle Kosten abhängig von:

- i) Kapazität
- ii) Leistungsbereitschaft
- iii) Beschäftigungsgrad
- iv) Intensitätsgrad
- v) Nutzgrad
- vi) Auflagengröße

Hierbei kann Walther keineswegs für sich beanspruchen, durchaus neue Erkenntnisse zutage gefördert zu haben³². Hingegen darf man seiner Darstellung deshalb den Vorzug geben, weil sie die größte Straffheit, Klarheit und Uebersichtlichkeit aufweist.

bb) Die Leistungsbereitschaft

Läßt man zunächst die Begriffe Kapazität und Leistungsbereitschaft in eins gehen, was für unsere Zwecke durchaus zulässig ist, da wir es ja immer mit einer leistungsbereiten Beschaffungsabteilung zu tun haben, so versteht man darunter «die technische Möglichkeit, eine bestimmte Leistungskraft einzusetzen³³.»

Die Möglichkeit, überhaupt x Beschaffungen vorzunehmen, hängt nun tatsächlich von der Bereitschaftsstufe ab. Nimmt man z. B. an, daß in der Beschaffungsabteilung monatlich 1000 Arbeitsstunden zur Verfügung stehen, die bereits voll ausgenützt sind, ist es also nicht möglich, die Arbeitsintensität zu steigern, so wird die Vermehrung der Beschaffungen unweigerlich dazu führen müssen, die Bereitschaftsbasis zu vergrößern, vielleicht durch Anstellung eines weiteren Angestellten, durch Anschaffung einer Adressiermaschine, ev. durch eine Umorganisation. In jedem Falle entstehen zusätzliche Kosten, die wegen ihrer eigenartigen Abhängigkeit von der Leistungsbereitschaft Sprungkosten sind³⁴. Je weniger Beschaffungen durch-

³¹ Walther, a. a. O. S. 254 f.

³² Vgl. u. a. Schmalenbach, Theorie der Produktionskostenermittlung, Z. f. H. F., 3. Jg. 1908/09. Schmalenbach, Selbstkostenrechnung und Preispolitik, Div. Auflagen. Henzel, Kosten und Leistung, 2. Auflage, Bühl-Baden 1941.

³³ Walther, a. a. O., S. 231.

³⁴ Zum Begriff der Sprungkosten vgl. Schmalenbach, Selbstkostenrechnung und Preispolitik, S. 49.

geführt werden, umso geringer werden daher auch aus diesem Grunde die Beschaffungsgemeinkosten sein. Dabei kommt es sehr darauf an, inwieweit der Arbeitsspielraum der Beschaffungsabteilung schon ausgefüllt ist, d. h. die betriebsbereiten Mittel schon beschäftigt sind, resp. um wieviel die bisherige Beschäftigung auf Grund der bisherigen Leistungsstufe erhöht werden kann. Eine Rolle spielt dabei auch die Anzahl der insgesamt zu beschaffenden Güterarten. Je geringer die Gesamtzahl, umso stärker machen sich steigende Beschaffungshäufigkeiten eines Gutes³⁵ bemerkbar und umgekehrt.

cc) Der Beschäftigungsgrad

Die Beschaffungsabteilung ist beschäftigt, wenn Beschaffungen durchgeführt werden. Wählt man als Maß der Beschäftigung die Anzahl der in Angriff genommenen Beschaffungen, d. h. $\sum x$, so ist das Maximum erreicht, wenn die mit einer bestimmten Leistungsstufe durchführbaren Beschaffungen eingeleitet und durchgeführt worden sind. Es ist somit offensichtlich, daß nicht der Beschäftigungsgrad der Beschaffungsabteilung die Beschaffungskosten beeinflußt, da man von einer bestimmten Leistungsbereitschaft auszugehen hat. Ein Großteil der Beschaffungskosten sind somit nicht abhängig von der Beschäftigung schlechthin; man hat es mit fixen Gesamtkosten im Schmalenbach'schen Sinne zu tun³⁶.

dd) Die Beschaffungsintensität

Vielmehr könnte man die Anzahl der durchgeführten Beschaffungen ins Verhältnis zu der beschafften Menge setzen, um eine neue Kostenabhängigkeit herauszustellen. Dieses Verhältnis kann man in Anlehnung an den allgemeinen Begriff der Intensität als Beschaffungsintensität bezeichnen. Je intensiver die Beschaffungen durchgeführt werden, je weniger Beschaffungen für eine bestimmte Gesamtmenge benötigt werden, mit einer umso geringeren Leistungsbereitschaft resp. Kapazität der Beschaffungsabteilung ist auszukommen. Auch die Beschaffungsintensität hat also nicht schlechthin Bedeutung für die Kosten, sondern ebenfalls lediglich im Hinblick auf die Beeinflussung der Leistungsbereitschaft. Geht man von einer festen Gesamtmenge aus, und setzt man den Intensitätsgrad bei einmaliger Beschaffung auf 1 an, so ergibt sich die Reihe der Intensitätsgrade aus den

³⁵ Es darf nicht vergessen werden, daß nach der hier vertretenen Auffassung die Zerlegung des Beschaffungstromes in einzelne Güterarten von größter Bedeutung für den Einblick in die Zusammenhänge ist.

³⁶ Es ist daher bestimmt unrichtig, wenn einige Autoren, wie z. B. Margoninsky, von konstanten Bestellkosten einer Beschaffung sprechen und ihre Formeln auf Grund dieser Annahme ableiten.

Vgl. Margoninsky, a. a. O., S. 7 f.

Kehrwerten der Beschaffungshäufigkeiten: 1, 0,5, 0,33, 0,25 etc. Damit — und das ergibt sich aus dem Zusammenhang — ist aber nicht viel gewonnen, da die Kosten ja tatsächlich nicht nur beschäftigungsfix, sondern auch leistungskonstant sind. Es kommt viel mehr auf die in Anschlag zu bringende Bereitschaftsstufe als auf die tatsächlich durchgeführten Beschaffungen an. Auch die Leistungsintensität hat viel weniger Bedeutung an sich, als in ihrem Einfluß auf die Höhe der Leistungsbereitschaft³⁷.

ee) Der Nutzgrad der Beschaffung

Unter dem Nutzgrad der Beschaffung kann man in Anlehnung an den allgemeinen Begriff das Verhältnis der Beschaffungsversuche zu den tatsächlich durchgeführten Beschaffungen verstehen. Ob der Nutzgrad bei großer Beschaffungshäufigkeit besser ist als bei geringer Häufigkeit kann nicht allgemein gesagt werden. Es ist durchaus möglich, daß bei Gelegenheitsbeschaffungen der Kontakt zum Markte verloren geht, und daher bei jeder Beschaffung die Situation von Grund auf neu geprüft werden muß. Die Zahl der Offerteinholungen, der Musterziehungen usw. wird dann unverhältnismäßig groß. Der Nutzgrad ist klein. Es kann daher vorteilhaft sein, den Beschaffungsrhythmus zu beschleunigen.

Umgekehrt könnte aber ein allzu schneller Rhythmus den Nutzgrad herabsetzen, weil die Treffsicherheit der Beschaffungsabteilung, d. h. die Wahl der richtigen Beschaffungsquellen vermindert wird. Die Beeinflussung erfolgt hier über den gestiegenen Beschäftigungsgrad und die Arbeitsintensität der Beschaffungsabteilung.

Tatsächlich ist aber auch der Nutzgrad von untergeordneter Bedeutung und tritt verglichen mit dem Einfluß der Leistungsbereitschaft weit zurück.

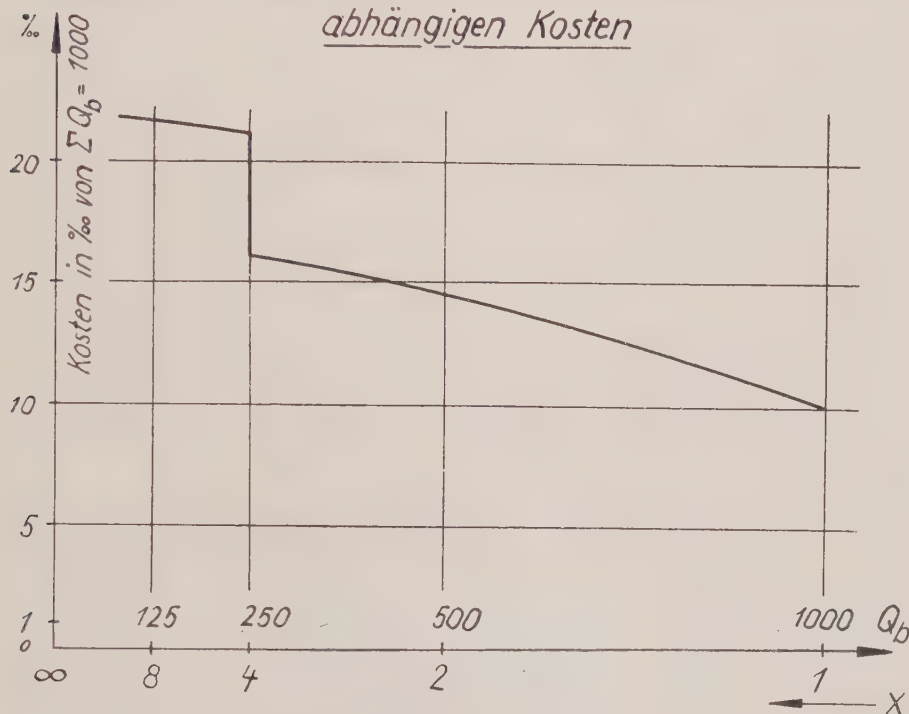
ff) Zusammenfassung

Bei Zusammenfassung des Bisherigen kann man feststellen, daß die Beschaffungshäufigkeit bei betriebseigenen Beschaffungshilfen erst von dem Momente an einen größeren Einfluß auf die Kosten ausübt, als durch sie die Beschaffungstätigkeit derartig gesteigert wird, daß dadurch Sprungkosten entstehen. Dieser Einfluß wird gemildert, wenn die Anzahl der zu beschaffenden Objektkategorien verhältnismäßig groß ist. Andererseits darf man natürlich nicht übersehen, daß die übrigen Einflußgrößen darauf tendieren, die Einheitskosten bei steigender Beschaffungshäufigkeit zu er-

³⁷ Der Begriff der Leistungsintensität ist nicht zu verwechseln mit der Arbeitsintensität der Beschaffungsabteilung. Damit meint man die Fähigkeit der Beschaffungshilfen, die Beschaffungen wirtschaftlich durchzuführen.

höhen. Man kann behaupten, daß diese Erhöhung der Kosten unterproportional zur Steigerung der Beschaffungshäufigkeit erfolgen wird³⁸. Nimmt man ein festes Verhältnis zwischen Beschaffungshäufigkeit und Teilbeschaffungsmenge an, so läßt sich dieser Sachverhalt graphisch folgendermaßen darstellen^{38a} :

Beispiel für die von der Beschaffungshäufigkeit abhängigen Kosten



Darstellung 1

e) Der Einfluß der beschafften Teilmengen auf den Kostenverlauf

In den meisten Branchen hat es sich eingebürgert, daß die Höhe des Preises nicht nur von der Art des betreffenden Gutes und der momentanen Marktlage abhängig ist, sondern daß bei der Preisstellung die umgesetzte Gütermenge ebenfalls berücksichtigt wird. Man nennt diese besonderen

³⁸ Die Begriffe Progression und Degression werden hier absichtlich vermieden, da man sich angewöhnt hat, von ihnen lediglich im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsgrad zu sprechen. Außerdem besteht in bezug auf ihren Inhalt keineswegs Einheitlichkeit.

Vgl. die Darstellung von Henzel, Kosten und Leistung, a. a. O., S. 192 ff.

^{38a} Die folgenden Zahlenbeispiele sind frei gewählt.

Konditionen^{39 40} Mengenrabatte. «Mengenrabatte sind nach der Größe einer bestimmten Menge abgestufte Abzüge vom Grundpreis . . ., welche der Verkäufer in der Regel allen Abnehmern gewährt⁴¹.»

Die Abhängigkeit ist hier weder vom Bereitschaftsgrad, noch vom Beschäftigungsgrad, Intensitätsgrad oder Nutzgrad gegeben. Am ehesten könnte man noch von einer Auflage-Abhängigkeit sprechen, wenn man die beschaffte Menge als Beschaffungsaufgabe bezeichnet. Aber auch diese Abhängigkeit ist gesucht und trifft eher auf die Begründung des Rabattes bei der Beschaffungsquelle zu. Man muß sich daher hier damit begnügen, festzustellen, daß die durch den Preis der Beschaffungsobjekte entstehenden Kosten durch Manipulationen der Leistungsmenge beeinflußt werden können. — Oft versucht man die objektiv gegebene Beschränkung der Leistungsmenge und die damit verbundenen höheren Beschaffungspreise durch die Zusammenfassung mehrerer Betriebe zu sogenannten Einkaufsgemeinschaften zu umgehen. Besonders im Einzelhandel sind diese Einkaufszentralen recht verbreitet. Die ihnen angeschlossenen Betriebe beschaffen viele der von ihnen benötigten Güter nicht mehr auf dem Markt, sondern bei ihrer oder ihren Zentralen, wobei, abgesehen von vorgeschriebenen Mindestmengen, die Beschaffungsmengen meist beliebig groß gewählt werden können, ohne daß bei kleineren Mengen höhere Einheitspreise angerechnet werden⁴².

³⁹ Unter Konditionen kann man sämtliche Preisabzüge verstehen. «In letzter Zeit hat sich in vielen Handelszweigen eine noch engere Fassung des Begriffes «Konditionen» gebildet, indem zwischen den Abzügen bei rascher Zahlung (Skonto, Zahlungsbedingungen) und den Preisabzügen ohne Berücksichtigung der Zahlungszeit (Preiskonditionen) unterschieden wird und nur die letzteren unter den Begriff «Konditionen» subsumiert werden. Dieser Terminologie, die beispielsweise im Schuhhandel üblich ist, bedient sich auch die eidgenössische Preiskontrollstelle, indem sie neben den Konditionen als selbständigen Abzug den Kassaskonto anerkennt». Gyga, Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes, Diss. Bern 1948, S. 9.

⁴⁰ Arduser trennt die Preisabzüge ohne Rücksicht auf die Zahlungszeit in zwei Hauptgruppen:

a) Rabatte

- aa) Mengenrabatte
- bb) Extrarabatte
- cc) Händlerrabatte

b) Bonifikationen oder Konsumrabatte (prozentuale Vergütungen nach Maßgabe der Bezüge während einer bestimmten Periode):

- aa) allgemeine Bonifikationen
- bb) Geheimbonifikationen
- cc) Treuerrabatte,

Zusammenfassung von Arduser, Großeinkauf im Einzelhandel, Diss. Bern 1944, S. 37 ff [nach Gyga, a. a. O. S. 10].

⁴¹ Gyga, a. a. O., S. 102.

⁴² Allfällige Abstufungen der Umsatzprämien richten sich nicht nach den einzelnen Beschaffungsmengen, sondern z. B. «nach Maßgabe des Warenbezuges im betreffenden Semester». (z. B. Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten Zürich-Oerlikon) vgl. Arduser, a. a. O. S. 86 und zu anderen Einkaufsvereinigungen S. 69—115.

Für die Höhe der Bestellmenge sind daher hauptsächlich die zuerst genannten Mengenrabatte maßgebend. Sie werden meistens in Prozent des Grundpreises angegeben, und zwar entweder nach Maßgabe der bestellten Menge oder des ihr entsprechenden Betrages. Daneben findet man hie und da direkte Nettopreisangaben, die die verschiedenen Rabattsätze direkt enthalten. Seltener trifft man Realrabatte, welche zum Beispiel im Buchhandel in Form von Freixemplaren Eingang gefunden haben.

Beispiel für die Quotierung von Mengenrabatten:

Grundpreis	Mengenrabatt							Nettopreis pro Stück
	mengenmässig				wertmässig			
100.—	bis	10 Stück	0 %	bis	1 000.—	0 %	100.—	
100.—	bis	50 «	2 %	bis	5 000.—	2 %	98.—	
100.—	bis	100 «	5 %	bis	10 000.—	5 %	95.—	
100.—	über	100 «	10 %	über	10 000.—	10 %	90.—	

Die Abstufung der Rabattsätze liegt in der Hand der Beschaffungsquellen; die Gesamtheit der beschaffenden Betriebe hat in ihrer Eigenschaft als Marktpartner selbstverständlich einen nicht zu unterschätzenden Einfluß. Für den einzelnen beschaffenden Betrieb ist es wichtig zu wissen, nach welchen Grundsätzen die Rabattskalen aufgebaut werden, um, unter Berücksichtigung der übrigen mengenabhängigen Kostenfaktoren, die günstigste Beschaffungsmenge bestimmen zu können. Nach Gyax⁴³ hätte die Staffelung der Mengenrabatte entsprechend der Verflachung der Einheitskostenkurve im Verhältnis zur Menge degressiv zu erfolgen. Richtet sich die Staffelung der Angebotspreise nach diesem betriebswirtschaftlichen Erfordernis, so hat der beschaffende Betrieb im konkreten Fall z. B. mit folgenden Rabattsätzen zu rechnen:

Bei Bezügen für	1 000.—	bis	1 500.—	Franken	1 %
	1 501.—	bis	2 000.—	«	2 %
	2 001.—	bis	3 000.—	«	3 %
	3 001.—	bis	5 000.—	«	4 %
	5 001.—	bis	10 000.—	«	5 %
	10 001.—	und mehr		«	6 %

Bei Annahme eines Grundpreises von Fr. 50.— und einer Gesamtbeschaffungsmenge von 1000 Stück hat der Betrieb mit folgenden Beschaffungseinheitspreisen zu rechnen (vgl. auch Darstellung 2, S. 113):

⁴³ Gyax, a. a. O., S. 104.

Beschaffungs- häufigkeit (x)	Teilmenge Q_b	Beschaffungssumme ⁴⁴	Rabattsatz	Nettopreis pro Einheit
1	1000	50 000	6 %	47.—
2	500	25 000	6 %	47.—
3	333	16 670	6 %	47.—
4	250	12 500	6 %	47.—
5	200	10 000	5 %	47.50
6	167	8 340	5 %	47.50
7	143	7 150	5 %	47.50
8	125	6 250	5 %	47.50
9	111	5 550	5 %	47.50
10	100	5 000	4 %	48.—
:				
20	50	2 500	3 %	48.50
:				
30	33	1 670	2 %	49.—
:				
60	16—17	850	0 %	50.—

f) Der Einfluß der verfügbaren Mengen auf den Kostenverlauf

Bei den Kostenarten, welche direkt von der verfügbaren Menge ($Q_b + L_E$) abhängig sind, kann man drei Gruppen unterscheiden. Sie werden gemeinhin als Lagerkosten bezeichnet⁴⁵.

«Entsprechend den dreifachen Aufgaben der Lagerfunktion lassen sich auch drei große Gruppen von Kosten unterscheiden:

1. Die Kosten der reinen Lagerung:

- a) Kosten für die Bereiterstellung eines zweckentsprechenden Lagerraumes;
- b) Verzinsungskosten, Wertverzehr (Verderb usw.) und Versicherung für die eingelagerte Ware.

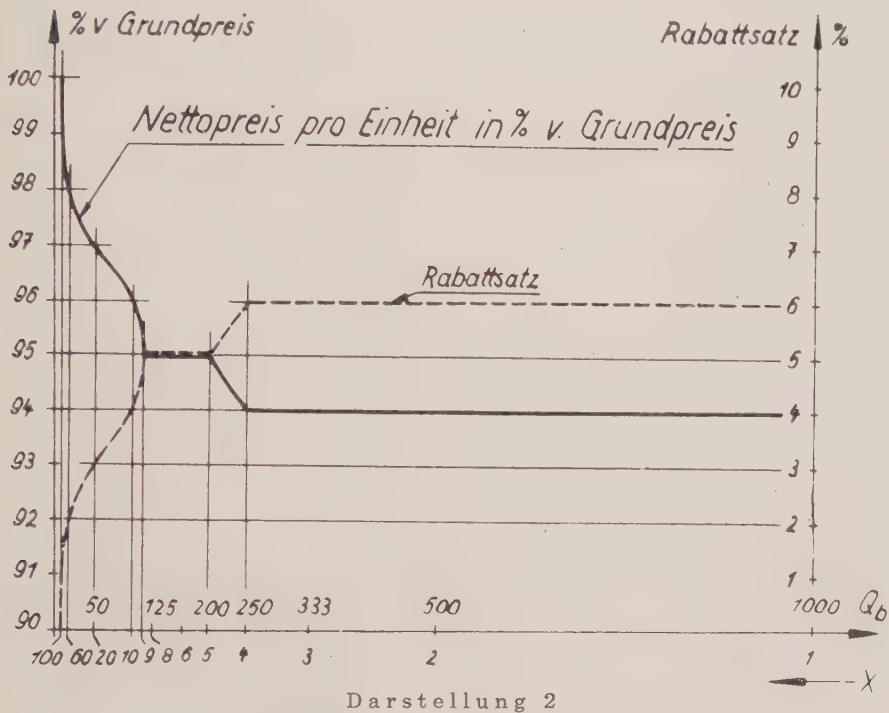
2. Die Kosten der Güterbehandlung:

- a) Kosten der Güterbewegung;
- b) Kosten für quantitative und qualitative Erhaltung;
- c) Kosten für qualitative Veränderung und für quantitative Veränderung im Lager (Mischen, Zuschneiden usw.) einschließlich der Kosten der zugehörigen Einrichtungen und des benötigten Materials.

⁴⁴ Die Beschaffungssumme ist auf der Basis des Grundpreises gerechnet.

⁴⁵ Heinritz, a. a. O., S. 207, schätzt den Anteil dieser Kostenarten zwischen 10 und 25 % vom Umsatz. Er vergißt leider zu sagen, an welcher Umsatzstelle der Basis-Umsatz gemessen wurde, um zu diesen Zahlen zu kommen.

- d) Kosten für sonstige Behandlung einschließlich der Kosten der zugehörigen Einrichtungen und des benötigten Materials;
3. Die Kosten der Leitung und Verwaltung des Lagers:
Instandhaltung und Versicherung von Einrichtungen, Personalkosten, Verrechnung, Lagerdisposition»⁴⁶.



Darstellung 2

Da das Thema dieser Arbeit die Lagerprobleme nur am Rande miteinschließt, wird von den obgenannten Kostengruppen nur die erste näher untersucht, da sie mit der Beschaffung am engsten verknüpft ist. Sodann wird 1. b) in zwei Gruppen gesondert, da der Kostenverlauf bei beiden verschiedenen ist.

Die Kosten der reinen Lagerung zerfallen somit in:

- aa) Kosten für das in der verfügbaren Menge investierte Kapital: Zinsen, Provisionen, Kapitalsteuern etc.
- bb) Die von der verfügbaren Menge abhängige Veralterung, Schwund, Verderb, kurz alle Einflüsse, die den Wert der beschafften Güter selber betreffen: zeitmengenbedingte Abschreibungen.
- cc) Kosten, die durch die Erstellung und Fortführung der Lagereinrichtungen entstehen.

⁴⁶ Henzel, a. a. O., S. 167.

aa) Die Kosten für das investierte Kapital

Eine erste Kostengruppe besteht aus den Kosten für das in der verfügbaren Menge investierte Kapital: Zinsen, Provisionen, u. U. Kapitalsteuern. Die Kapitalbelastung (es wird im folgenden zusammenfassend von Lagerzinsen gesprochen) richtet sich bei gleichbleibenden Zinssätzen und Beschaffungspreisen nach dem durchschnittlichen Lagerbestand ($\emptyset$ Lagerleistung) und wie man annehmen sollte auch nach der Lagerdauer; denn Zinsen sind Zeitkosten⁴⁷.

Die Lagerdauer gibt an, wie lange das beschaffte Objekt durchschnittlich gelagert wird, bis es die nächste Umlaufphase zu durchlaufen beginnt, m. a. W. wie lange das Kapital im Lager investiert werden muß. Wenn eine ständige Wiederversorgung und damit im Zusammenhang eine ständige Kapitalbeanspruchung erfolgt, hat aber die durchschnittliche Lagerdauer keinen Einfluß auf den Kostenverlauf. Es genügt, die durchschnittliche Lagerhöhe zu erfassen. Hingegen muß bei einmaliger oder bei unterjähriger Beschaffung⁴⁸ auf die durchschnittliche Lagerdauer Rücksicht genommen werden, weshalb im folgenden einige Bemerkungen über die Berechnung der durchschnittlichen Lagerdauer eingestreut werden⁴⁹.

i) Der durchschnittliche Lagerbestand

Der durchschnittliche Lagerbestand ist abhängig von der Umlaufmenge Q_u und der Höhe von $Q_b + L_E$. (Von den gleichen Größen ist auch die Lagerdauer und die denselben Sachverhalt in anderer Darstellung gebende Lagerumschlagsgeschwindigkeit bestimmt.) «Die Schwankungsgrößen der Warenzu- und Abflußmengen finden in der Wellenbewegung der Warenbestände, Lagerdauer, Umschlagsgeschwindigkeit ihren sichtbaren Niederschlag⁵⁰». Eine Methode, den durchschnittlichen Lagerbestand zu berechnen, besteht darin, die Bestände zu Beginn und zu Ende der Bezugsdauer (meistens ein Rechnungsjahr) zu addieren und durch zwei zu dividieren. Bei gleichbleibenden Umlaufmengen mag diese Methode wohl angehen. Sind jedoch Q_u und/oder Q_b größeren Schwankungen unterworfen, so wird sich dieses Vorgehen als zu grob erweisen. Lagerkarten,

⁴⁷ Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung I, S. 44 ff.

⁴⁸ Beschaffungen, die innerhalb eines Zeitraumes, der kleiner ist als ein Jahr — der Bemessungsgrundlage des Zinses — endgültig abgewickelt worden sind und sich dann nicht mehr wiederholen.

⁴⁹ Vgl. zum folgenden: Prion, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3 Bde., Berlin 1935 II. Buch, S. 98 ff.; Weiß, Umsatzberechnung, in Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Auflage, 1928 Band 5, S. 480 ff.; Mellerowicz, Kosten- und Kostenrechnung, S. 222 ff. Bd. 1.

⁵⁰ Weiß, a. a. O., S. 486.

die den Bestand fortlaufend verzeichnen, haben sich bereits vielerorts eingebürgert⁵¹.

Bei einigermaßen regelmäßigem Umlaufrhythmus würde die Erfassung der Lagerbestände jeweils zu Beginn und zu Ende der Wartefrist ausreichende Ergebnisse liefern⁵². Zu Beginn der Wartefrist ist das Lager aufgefüllt, während es zu Ende bis auf einen gewissen Bestand abgebaut ist. Da die Wartefristen sich ohne Unterbrechung aneinanderreihen, hat diese Methode den Vorteil, daß zur Feststellung zweier Bestände nur eine Zählung der Vorräte vorgenommen werden muß.

Beispiel zur Errechnung des Durchschnittslagers

Zeit \ Menge	L_E	Q_b	$L_E + Q_b$	$Q_u \cdot T_w$
E_1	100	50	150	110
E_2	40	70	110	100
E_3	10			

Durchschnittlicher Lagerbestand:

$$\varnothing L = \frac{150 + 40 + 110 + 10}{4} = 77,5$$

ii) Die durchschnittliche Lagerdauer

Man kann die $\varnothing$ Lagerdauer ($\varnothing T_L$) berechnen, indem man den durchschnittlichen Lagerbestand durch den Umlauf pro Zeiteinheit dividiert:

$$\varnothing T_L = \frac{\varnothing L}{Q_u} \tag{X}$$

In unserem Beispiel ist die durchschnittliche Lagerdauer leicht zu bestimmen, wenn man $Q_u \cdot T_w$ auflöst, um Q_u zu finden. Wenn $T_{w_1} + T_{w_2} = T_w = 60$ Tage, dann ist Q_u mit durchschnittlich 3,5 Einheiten gegeben. Die durchschnittliche Lagerdauer wird also $77,5 : 3,5 = 22$ Tage betragen.

⁵¹ Ueber die Organisation einer Lagerkartei vgl. W. Kalveram, Die Durchführung der permanenten Inventur, in: RKW-Nachrichten, 14. Jg. 1940, S. 127—130.

⁵² Diese Methode wird auch von Matthys, a. a. O., S. 115 verwendet.

Eine andere Berechnungsmethode, die in der Praxis weit verbreitet ist, geht nicht von Q_u , sondern von der Umlaufgeschwindigkeit aus⁵³.

Die Umlaufgeschwindigkeit zeigt das Verhältnis zwischen der Umlaufmenge und dem durchschnittlichen Lagerbestand, oder was dasselbe ist, zwischen der Summe aller Wartefristen (= Bezugsdauer) und der durchschnittlichen Lagerdauer an⁵⁴. Da man Umlaufmenge und den durchschnittlichen Lagerbestand am leichtesten erfassen kann, benützt man diese beiden Größen, um zunächst die Umlaufgeschwindigkeit zu errechnen. Dividiert man nun die Bezugsdauer durch die Umlaufgeschwindigkeit, so erhält man die gesuchte durchschnittliche Lagerdauer.

iii) Die Lagerzins-Formel

Bei Einrechnung des Ø Lagerbestandes und der Lagerdauer kann folgende bekannte Zinsformel zugrunde gelegt werden:

$$Z = \frac{K \cdot p \cdot \text{Ø}L \cdot (nT_w)}{100 \cdot 360} \quad (\text{XI})^{55}$$

Z = Zins

p = Zinssatz

K = Das pro verfügbare Einheit investierte Kapital

nT_w = Bezugsdauer ($\sum$ aller Wartefristen)

Diese Formel ist aber für beschaffungswirtschaftliche Ueberlegungen insoweit nicht befriedigend, als sie vom durchschnittlichen Lagerbestand ausgeht und die Einflüsse von Q_b und L_E gesamthaft berücksichtigt. Um den Einfluß von Q_b herauszuarbeiten, scheint es daher geboten, auf den Ursprung der Formel zurückzugehen und sich zu erinnern, wie denn überhaupt die Berechnung der durchschnittlichen Lagergröße erfolgte.

Rechnet man zunächst mit gleichbleibenden Restlagergrößen, so läßt sich die Abhängigkeit der Zinskurve sowohl graphisch wie formelmäßig verhältnismäßig einfach darstellen.

⁵³ Mellerowicz bezeichnet die Umlaufgeschwindigkeit als Umschlagskoeffizient (Allgemeine BWL, 4. Aufl. 1944, S. 183), während Pindor den sehr anschaulichen Begriff Verbrauchshäufigkeit anwendet. (Die Materialwirtschaft im Steinkohlenbergbau, Bühl-Baden, 1933, S. 132); nach Matthys a. a. O., S. 112.

⁵⁴ $UG = \frac{Q_u \cdot T_w}{\text{Ø}L} = \frac{T_w}{T_L}$ da $T_L = \frac{\text{Ø}L}{Q_u}$

⁵⁵ Zu einer ähnlichen Formel bei einer allerdings etwas andersartigen Ableitung kommt Margoninsky, a. a. O., S. 112.

$$\emptyset L = \frac{n (2 L_E + Q_b)}{2 n} = \frac{2 L_E + Q_b}{2} \quad (\text{XIa})$$

Somit beträgt die restlagerabhängige Komponente des Zinses:

$\frac{K \cdot p}{36\,000} \cdot L_E \cdot (n \cdot T_w)$, während die von der Beschaffungsmenge ab-

$$\text{hängige Komponente} = \frac{K \cdot p}{36\,000} \cdot \frac{Q_b}{2} \cdot (n \cdot T_w) \quad (\text{XIb})$$

Im Gegensatz zum Restlager, das als sogenannter Sicherheitsbestand während der gesamten Periode wenigstens der Idee nach gelagert wird, wird die beschaffte Menge in Umlauf gesetzt, sodaß bei gleichbleibender Umlaufhöhe im Durchschnitt – abgesehen von der Restlagergröße – die Hälfte der beschafften Menge auf Lager liegt⁵⁶. Jedes Steigen von Q_u wird die durchschnittliche Lagerdauer und damit den Durchschnittsbestand verringern⁵⁷. Eine komplizierte Formel für unregelmäßigen Verbrauch erübrigt sich in diesem Zusammenhang insofern, als es ja weniger darauf ankommt, die absolute Zinshöhe zu messen, als den Einfluß unterschiedlicher Beschaffungsmengen auf den Zinskostenverlauf festzustellen.

iv) Der Verlauf der Zinskostenkurve

(Vgl. Graphische Darstellung 3 der durchschnittlichen Zinsbelastung S. 118)

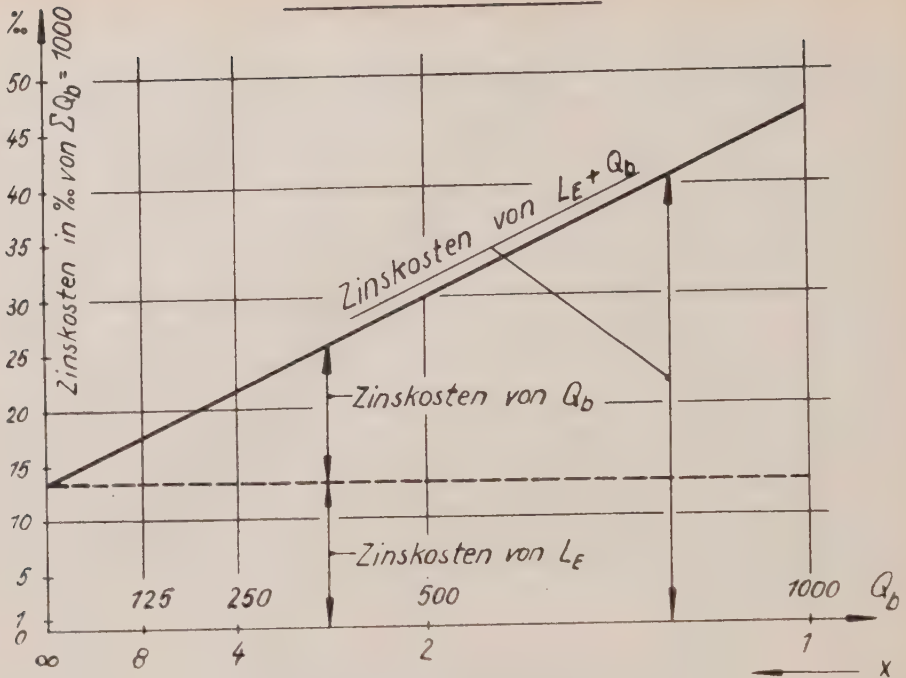
Die Gesamt-Zinskostenkurve verläuft somit proportional zur beschafften Teilmenge. In bezug auf die Gesamtmenge wird die Zinskostenbelastung daher umso größer sein, je größer die beschafften Teilmengen sind. Das gleiche gilt natürlich auch für die Einheitskosten. Diese Kostensteigerung wird umso weniger ins Gewicht fallen, je höher die Restlagerbestände sind, da sich dann der Faktor Q_b nicht mehr so stark bemerkbar macht.

⁵⁶ Hinsichtlich Q_u wurde angenommen, daß der Lagerausgang regelmäßig und kontinuierlich erfolgt. Diese Prämisse wird nun in der Wirklichkeit häufig nicht zutreffen. G. Liwschütz hat die verschiedenen Möglichkeiten des Vorgehens untersucht, um diesen Schwierigkeiten Herr zu werden. M. E. hat er eine zutreffende Lösung nicht gefunden. Auch die in Anlehnung an Liwschütz entwickelte Formel von Margoninsky kann den mit den Schwankungen von Q_u verbundenen Unannehmlichkeiten nicht ausweichen. Hinzu kommt, daß die Kompliziertheit der entwickelten Formeln die praktische Anwendung sehr erschwert. Ich halte es daher für vorteilhafter mit ganz einfachen Annahmen über die Gestaltung des Lagerausgangs zu arbeiten.

Liwschütz, Zur Errechnung der wirtschaftlichen Mindestmenge in: Werkstattstechnik, 1930, Heft 10.

⁵⁷ Isoliert man den Einfluß von Q_u , so erhält man bei Untersuchung verschiedener Betriebsformen die sogenannten branchetypischen Lagerumschläge. Zusammenfassende Tabellen finden sich bei Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Bd. 1 S. 195.

$$\underline{\text{Zinskosten} = f(Q_b)}$$



Darstellung 3

Von der Beschaffungsseite können auf dem Wege über die Handhabung der Beschaffungsfristen ebenfalls Einflüsse auf die verfügbare Menge und somit auf den Zinskostenverlauf getätigt werden. Je kürzer die Beschaffungsfristen ceteris paribus sind, umso eher werden sich Vorräte anhäufen, was die Zinskosten ungünstig beeinflusst. Das umgekehrte ist bei Verlängerung der Wartefristen der Fall, da dies den Lagerabbau fördert.

Exkurs: Zinskosten und Leistungserstellung

Im Anschluß an das Bisherige ist noch eine Klarstellung eines mit der zeitlichen Abwicklung des Umlaufprozesses im Zusammenhang stehendes Problem nötig.

Der gesamte Leistungsprozeß dauert $T_b + T_1 + T_u$ ⁵⁸

Die Dauer dieses Güterumlaufes fällt aber nicht zusammen mit der Dauer des geldmäßigen Umlaufes, die nicht nur abhängig ist von der Zeitdauer der Leistungserstellung, sondern ebenfalls von den Kreditlimiten

⁵⁸ T_u symbolisiert sämtlich T_1 nachgelagerten Umlaufphasen.

in der Beschaffung und im Absatz. Die Lieferantenkreditlimite betrage τ_b , die Kreditlimite, die der Betrieb an die Kunden gewährt τ_a . Das für diese Zeitdauer benötigte Kapital beträgt: $K (\pm \tau_b + T_1 + T_u \pm \tau_a)$

Da der Lieferantenkredit meist erst nach Abschluß der Beschaffungsphase zu laufen beginnt, kann diese Phase für die Berechnung der Kapitalzeit unberücksichtigt bleiben. Indirekt ist die Zeitdauer der Beschaffungsphase in ihrem Einfluß auf T_1 ja schon berücksichtigt. Die auf diese Weise dargestellte Kapitalzeit gilt für alle möglichen Arten der Zahlungsmoden: (Barzahlung: τ_b resp. $\tau_a = 0$; Vorauszahlung: $+\tau_b$ resp. $-\tau_a$; Kreditgewährungen: $-\tau_b$ resp. $+\tau_a$). So kann die Kapitalzeit durchaus negativ sein. Dies bedeutet, daß die Leistungserstellung scheinbar unmerklich durch Lieferantenkredit oder / und durch Vorauszahlungen der Kundschaft finanziert werden kann. Dabei kann eventuell trotz allfälliger Zinskosten, wie Skonti, Provisionen ein rechnungsmäßiger Zinsertrag entstehen. Aber selbst in diesem Falle wirkt T_1 (wie auch T_u) negativ auf diesen allfälligen Ertrag ein. Je länger T_1 , umso größer ist die Ertrags-schmälerung. Während der Periode T_1 entstehen also immer Zinskosten. Diese Tatsache wird eben häufig durch den Umstand verdeckt, daß es dem Betrieb, durch günstige außenbetriebliche, den geldmäßigen Umlauf beeinflussende, Umstände oder Maßnahmen gelingt, die Kapitalzeit zu verkürzen. Dadurch, daß eine Tatsache verdeckt wird, ist sie aber noch lange nicht aufgehoben. Eine andere Ansicht vertritt Brauns: «Das besagt, daß jeder Lagerbestand je nach der Anzahl der Umschläge mit einem Zins belastet ist, der mit jeder Umschlagserhöhung abnimmt, bis er verschwindet. Diesen Punkt nenne ich Normalumschlag. (Von hier ab im Original gesperrt). Mithin ist der Normalumschlag diejenige Umschlagshöhe, bei der das Lager zinsfrei ist. Er richtet sich nach der Zahl der Monate des Lieferantenkredits⁵⁹.»

Diese Verkoppelung der Lagerdauer mit der Dauer des Lieferantenkredits ist m. E. nicht statthaft, da es sich um Zeiten aus verschiedenen Sphären handelt. Die gesamte Kapitalzeit darf nicht als Gesamt aufgefaßt, sondern muß in ihre Teilphasen zerlegt werden, von denen eine T_1 ist.

bb) Die Zeit-Mengen-bedingten Wertminderungen und Lagerkosten

Aufgabe dieses Abschnittes ist es, die Größe der Lagerverluste zu untersuchen, die bei verschiedenen Beschaffungsmodalitäten auftreten und von diesen abhängig sind. Dabei kann es sich nicht darum handeln, die

⁵⁹ Brauns, Was ist Lagerumschlag? Beleg und Bilanz, 2. Jg. 1929 a. a. O., S. 10 f. Heft 19, S. 291.

für einen bestimmten Beschaffungsfall zu erwartenden Wertminderungen der Lagergüter mittels detaillierter Voraussetzungen über Art und Lageranfälligkeit des Lagergutes zu berechnen. Es soll hier vielmehr versucht werden, unter Zuhilfenahme von einfachen Annahmen über die Höhe der vorhandenen Lagerbestände und die Beschaffenheit der Lagergüter die sich für die verschiedenen Beschaffungsfälle ergebenden Lagerverluste vergleichend zusammenzustellen. Es werden folgende Annahmen gemacht:

i) Bei allen Beschaffungsmodalitäten bleibt nach Ablauf von t_w ein gleich großes Restlager von $L_E = 200$ Einheiten übrig.

ii) Die täglich dem Lager entnommene Menge bleibt konstant und für alle Beschaffungsfälle gleich groß. $Q_u = 2,5$. Dies bedingt ein lineares Abfallen der Lagermengen von der Größe $L_E \vdash Q_b$ am Anfang einer Wartefrist t_w auf L_E am Ende derselben. Da Q_u in allen Fällen gleich groß ist, so ist auch die Neigung dieser Geraden bei allen Beschaffungsfällen dieselbe.

iii) Das aus einer oder mehreren vorhergehenden Teilbeschaffungsperioden stammende Restlager wird immer zuerst aufgelöst, wobei zuerst die ältesten Bestände verwendet werden⁶⁰.

iv) Die Wertminderungen der Lagergüter sind proportional zur verfügbaren Menge und abhängig von deren Lagerdauer. Dabei kommt es ganz auf die Beschaffenheit der Güter an, in welcher Abhängigkeit die Verderbquote von der Lagerdauer steht. Außerdem spielt die Art und Weise der Lagergelegenheiten und die Güte der Lagerüberwachung eine Rolle.

Bei den meisten Gütern wird eine der Lagerdauer proportionale Wertminderung nicht eintreten. Während Obst zu Beginn der Lagerphase stark an Gewicht verliert, nehmen diese Gewichtsverluste mit fortdauernder Lagerung ab. Dafür stellen sich dann je nach der Obstart Fäulniserscheinungen ein, die mit zunehmender Lagerdauer überproportional zunehmen. Das wertbeständige Gold und andere Edelmetalle sind von der Lagerdauer überhaupt unabhängig, da sie auch bei längster Lagerung keine Wertminderungen erleiden. Andererseits gibt es sogar Güter, die durch die Lagerung an Wert zunehmen (Wein). Alle diese Fälle können durch die Einführung einer Größe (v) berücksichtigt werden, mit welcher die Lagerdauer zu potenzieren ist: Lagerkosten $= c \cdot L \cdot T_1^v$

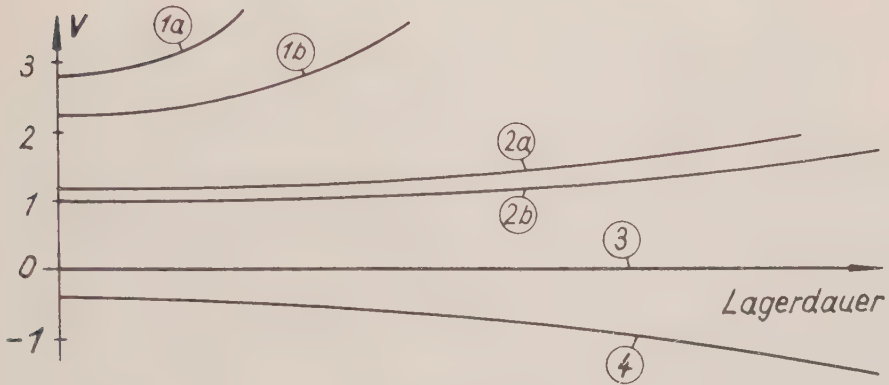
v = Funktion der Beschaffenheit des Gutes, der Art der Lagerung und Ueberwachung, der Lagerdauer.

Vgl. graphische Darstellung 4, S. 121.

⁶⁰ Ist $Q_b > L_E$ so stammt das Restlager nur aus einer vorhergehenden Teilbeschaffung; ist $Q_b < L_E$ so stammt es aus mehreren vorhergehenden Beschaffungen.

(In unserem Beispiel ist v mit 2 angenommen, wenn O die Unabhängigkeit von der Lagerdauer überhaupt und 1 lagerdauer-proportionale Lagerkosten anzeigt.)

Wertveränderungen der Lagergüter



Darstellung 4

- 1a = leicht verderbliche Güter bei dem Gute nicht gemäßen Lagervorkehren.
- 1b = Leicht verderbliche Güter bei dem Gute gemäßen Lagervorkehren.
- 2a = Verderbliche Güter bei dem Gute nicht gemäßen Lagervorkehren.
- 2b = Verderbliche Güter bei dem Gute gemäßen Lagervorkehren.
- 3 = Unverderbliche Güter (O-Linie).
- 4 = Lagergüter, die bei zunehmender Lagerdauer an 'Wert' gewinnen (z. B. gewisse Weine).

Auf Grund dieser Annahmen lassen sich nun für mehrere Beschaffungsmodalitäten die während einer t_w eintretenden Lagerverluste ohne Schwierigkeiten berechnen. Es kann mit der weiteren Vereinfachung gearbeitet werden, daß die linear abnehmenden Lagerbestände durch ihren Mittelwert im betreffenden Zeitabschnitt ersetzt werden und so während der ganzen Dauer desselben konstant bleiben⁶¹.

Für die nachfolgenden Resultate werden die Lagerverluste von $(Q_b + L_E)$ bei $Q_b = 125$ mit 5 % von $\sum Q_b = 1000$ angenommen. Für vier verschiedene Q_b ergeben sich dann folgende Resultate:

⁶¹ Die so entstehenden Differenzen zwischen der vereinfachten und der 'richtigen' Berechnung betragen in diesem Beispiel im Durchschnitt lediglich 10 %.

Verluste in % von $\sum Q_b = 1000$ für $Q_b \dots$

Q_b	aus Restlager L_E = 200 Einheiten	aus Q_b
125	4,0 ‰	1,0 ‰
250	3,2 ‰	3,2 ‰
500	2,9 ‰	11,3 ‰
1000	2,24 ‰	33,84 ‰

Im folgenden Diagramm 5 werden die Verluste von L_E , Q_b und $L_E + Q_b$ als Funktion von Q_b aufgetragen. In einem weiteren Diagramm 6 werden verschiedene Stufen der Lagerüberwachung berücksichtigt. So wird angenommen, daß bei $Q_b = 500$ die Lagerbeaufsichtigung intensiver durchgeführt werden muß. Dadurch entstehen Sprungkosten, die die bisherigen Kosten für die Lagerüberwachung um 100 % erhöhen. Daran anschließend steigen aber die Wertminderungen der Lagerobjekte wegen der besseren Kontrolle viel weniger stark an. Es ist daher möglich, daß sich eine 'teure' dafür aber bessere Lagerung für große Q_b als wirtschaftlicher erweist als eine 'billigere', schlechte. Auch hier findet man wieder das allgemeine, bereits im 5. Kapitel besprochene Gesetz, daß es auf die Wirtschaftliche Eignung und nicht lediglich auf den Aufwand oder Ertrag ankommt.

cc) Die Kosten der Lagereinrichtung

Die Abmessung der Lagerräumlichkeiten (Lagerkapazität) muß nicht der durchschnittlich auf Lager liegenden Gütermenge, sondern zumindest der verfügbaren Menge entsprechen. Je größer die Lagerkapazität ist, umso höher sind die Kosten für Miete oder Abschreibung, Instandhaltung, die laufenden Kosten für Licht, Gas, Kraftstrom, Löhne und Gehälter. Zu diesen Kosten kommen noch die Kapitalkosten für das in den Lagereinrichtungen investierte Kapital.

Bei der Beurteilung des Kostenverlaufes hat man grundsätzlich von zwei verschiedenen Fällen auszugehen:

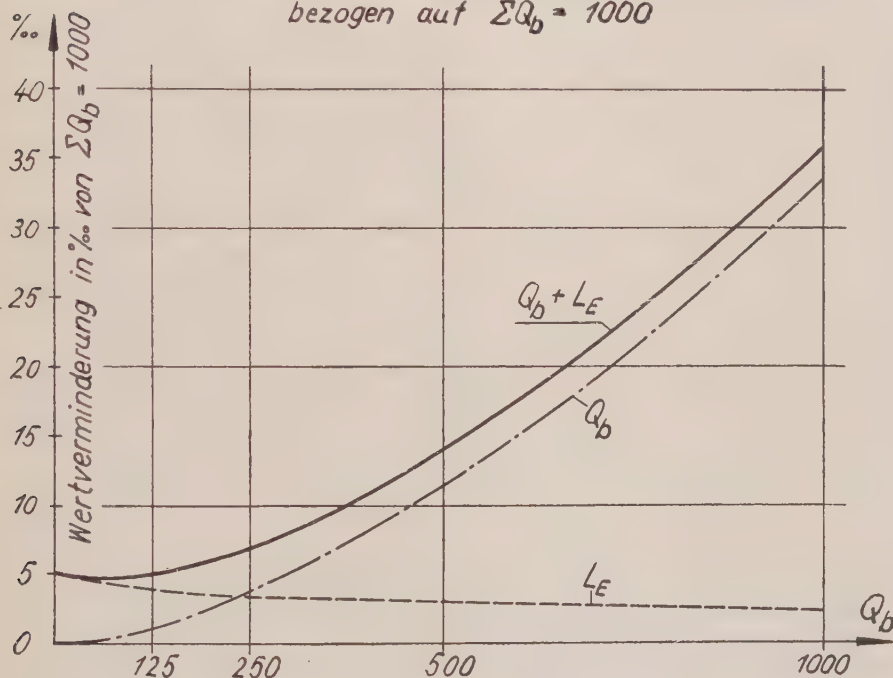
i) Im Falle der Eigenlagerung

Beim Falle des Eigenlagers ist die Größe der Lagereinrichtungen fest gegeben. Daher üben die Höhe der jeweils beschafften Mengen und die davon abhängigen verfügbaren Mengen (Lagerleistung) keinen Einfluß auf die Kosten aus. Der Gedanke, daß ein Lager, welches auf eine maxi-

male verfügbare Menge von z. B. 10 000 Einheiten eingerichtet ist, bei voller Besetzung am besten ausgenutzt und deshalb die geringsten Einheitskosten verursache, ist ein Trugschluß. Die Lagerkosten sind Zeitkosten⁶². Die in Anschlag zu bringende Menge ist deshalb nicht die jeweils beschaffte oder von ihr abhängige oder verfügbare Menge, sondern die Lagerkapazität⁶³.

Wertverminderung durch Lagerung = $f(Q_b)$

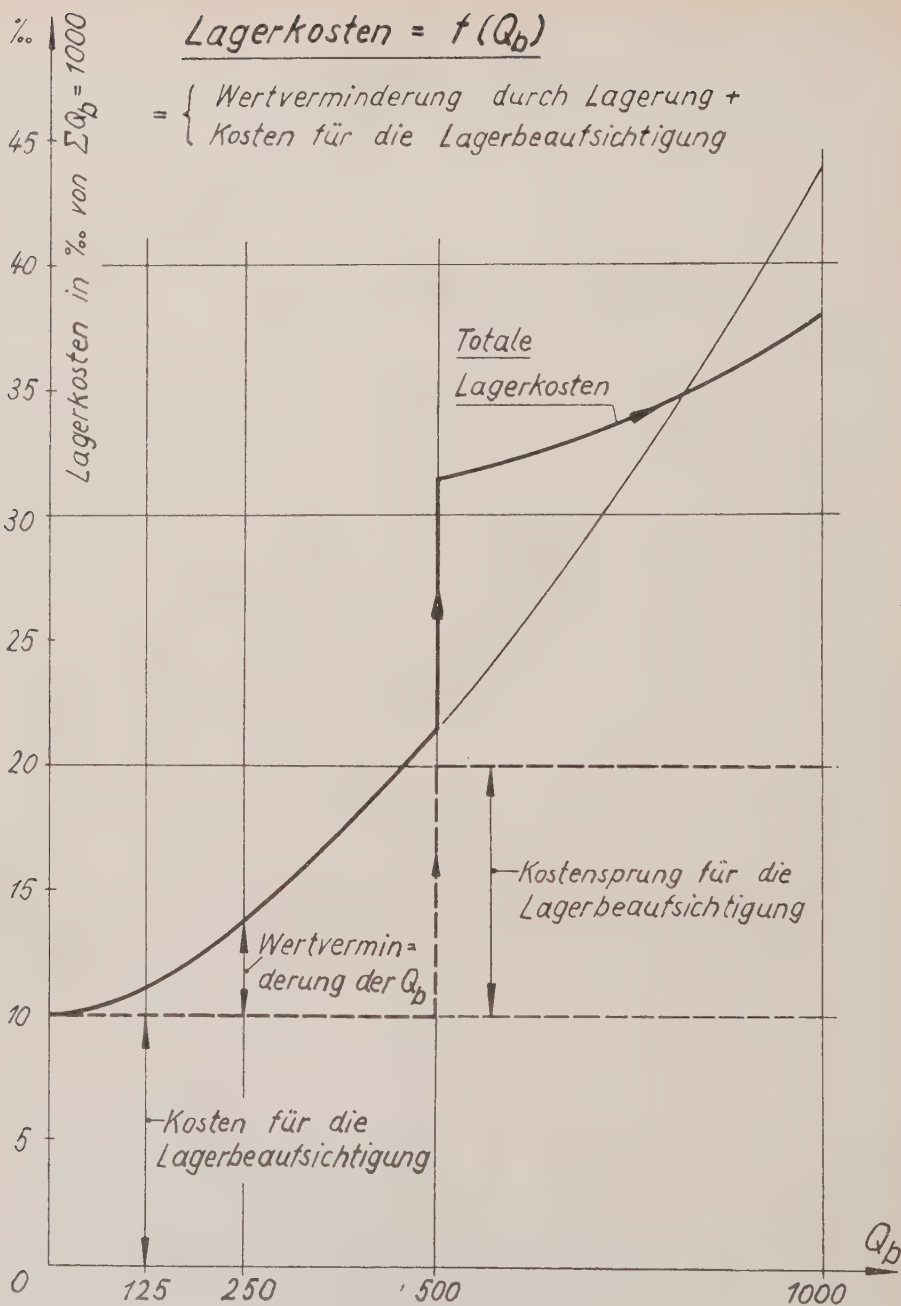
bezogen auf $\Sigma Q_b = 1000$



Darstellung 5

⁶² Schmalenbach, Kostenrechnung und Preispolitik, S. 33 ff. und 56 ff.

⁶³ «In der Regel werden die Lagergemeinkosten fixen Kostencharakter haben und unabhängig vom Beschäftigungsgrad anfallen. Denn es werden Lagergebäude, Lagereinrichtungen und Transportmittel in einem bestimmten Umfange vorhanden sein. Solange diese Lagerkapazität gegeben ist, wird weder eine Drosselung der Materialmenge durch die Verteilung der gegebenen Kosten auf eine kleinere Lagermenge einen Nachteil bringen, noch die Zunahme der Lagermenge durch Verteilung der gegebenen Kosten auf eine größere Lagermenge einen Vorteil. Denn sonst würde ein Vorteil ja darin liegen, die Lager mit möglichst vielen Gütern zu versorgen, auch wenn sie Kapitalzinsen verzehren.» Matthys, a. a. O., S. 141.



Darstellung 6

An einem Beispiel soll dies verdeutlicht werden⁶⁴:

Annahmen:

Lagerkosten pro Jahr Fr. 1000.—

Gesamte Beschaffungsmenge ($\sum Q_b$) = 10 000

Tagesumsatz $33\frac{1}{3}$ (durchschnittlich)

Beschaffungsmodalität A

Verfügbare Menge	Lagerdauer	Einheitskosten
10 000	300 t	$\frac{1000 \cdot 300}{360 \cdot 10\,000} = 0,083$

Beschaffungsmodalität A

1000	30 t	$\frac{1000 \cdot 30}{360 \cdot 1000} = 0,083$
2000	60 t	$\frac{1000 \cdot 60}{360 \cdot 2000} = 0,083$
3000	90 t	$\frac{1000 \cdot 90}{360 \cdot 3000} = 0,083$
4000	120 t	$\frac{1000 \cdot 120}{360 \cdot 4000} = 0,083$

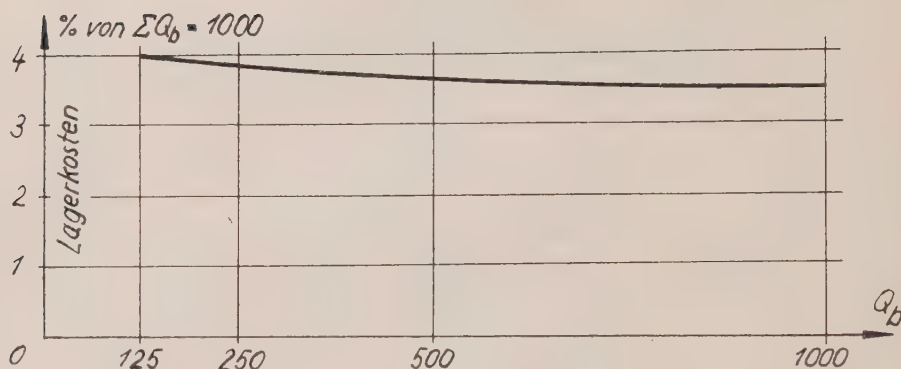
Es kommt allerdings noch hinzu, daß durch häufige Beschaffungen die Lagergebäulichkeiten, -Einrichtungen und Transportmittel stärker abgenützt werden — ein Umstand, der sich schematisch nicht ableiten läßt. Deshalb besteht immerhin im Verhältnis zur verfügbaren Menge eine leichte Tendenz zu fallenden Durchschnittskosten, ein Verhältnis, das man mit Auflagenabhängigkeit bezeichnen kann.

ii) Im Falle der Fremdlagerung

Bei Fremdlagerung ist die Relation zwischen verfügbarer Menge und Einheitskosten grundlegend anders. In diesem Falle muß man nicht mit fest gegebenen Lagergelegenheiten rechnen, die durch ihr bloßes Dasein Kosten verursachen. Man kann vielmehr — nach Maßgabe der verfügbaren Mengen — mehr oder weniger große Lagerräumlich-

⁶⁴ Die Beschaffung des Lagerraumes ist eine Form der Hilfsbeschaffung.

Eigenlagerung



Darstellung 7

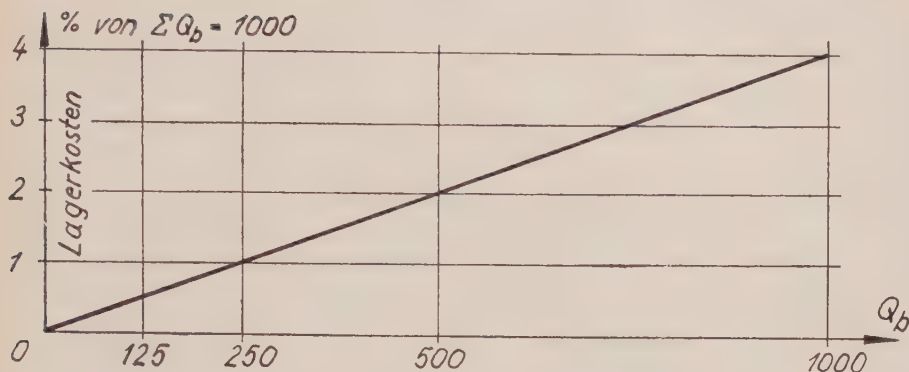
keiten beschaffen^{65 66}. Die Kosten richten sich dann weitgehend nach der Lagerleistung. «Die Lagermiete wird in der Regel nach dem Raum (pro m² und Woche bzw. Monat) verrechnet, doch sind die Mietzinse häufig nicht nur nach der Größe des Raumes, sondern auch der Lage (z. B. Lagerung im Keller, Lagerung in den Stockwerken), ferner nach der Art der Lagerung (verzollte Waren, Zollgüter, Kühlwaren etc.) und nach der Dauer der Lagerung (Zeitrefaktien) abgestuft⁶⁷.» Die genauere Umschreibung der Kostenfaktoren kann dazu dienen, die Variabilität des Kostenverlaufes zu illustrieren. Tatsächlich besteht diese Variabilität, und zwar in solchem Maße, daß man von zeit-mengen-proportionalen Kosten sprechen kann. Damit scheint die Ueberlegenheit der Fremdlagerung erwiesen zu sein. Man muß sich jedoch vor übereilten Schlüssen hüten. Die Ueberlegenheit der Fremdlagerung hängt nicht nur vom Unterschied des Kostenverlaufes, sondern ebenso von der tatsächlichen Kostenhöhe ab. Man muß die Kosten für die Eigenlagererstellung einerseits mit der Tarifgestaltung der Lagerhäuser andererseits vergleichen. Hierbei sind ferner die Schwankungen des Umlaufsrhythmus, der einmal große, das andere Mal kleine Lagerräumlichkeiten verlangen kann, mitzubersichtigen.

⁶⁵ «Nicht jeder Kaufmann verfügt über die Mittel, eigene Magazine immer dort, wo er solcher bedarf, zu errichten, und über die Möglichkeit, solche Magazine entsprechend auszunützen.» Vgl. zu der Frage nach den Vor- und Nachteilen der Fremdlagerung: Leopold Mayer, Betriebswirtschaftslehre des Lagerhausgeschäftes, Wien, 1927, S. 14.

⁶⁶ Die gesamte Beschaffungsmenge ist gleich der verfügbaren Menge.

⁶⁷ Mayer, a. a. O., S. 168.

Fremdlagerung



Darstellung 8

Häufig ist es unmöglich, Güter in Fremdlagern unterzubringen, weil der ungestörte Fortgang der Leistungserstellung räumliche Nähe zu den Fertigungsstellen verlangt.

g) Zusammenfassung

Die Uebersicht über das Verhalten der Beschaffungskosten hat gezeigt, daß sich für die Bestimmung der wirtschaftlichsten Beschaffungsmenge folgende Konsequenzen ergeben:

1. Die von der Gesamtmenge abhängigen Kosten sind ohne Einfluß auf die Größe der Teilmengen.
2. Die von der Beschaffungshäufigkeit abhängigen Kosten wirken auf die Vergrößerung der Teilmengen hin.
3. Den gleichen Einfluß äußern die von der beschafften Teilmenge abhängigen Kosten (Rabatte!).
4. Die von der verfügbaren Menge abhängigen Kosten können nicht einheitlich beurteilt werden, haben aber in der Regel die entgegengesetzte Tendenz, die Teilmengen möglichst zu verkleinern.

Im ganzen ist, wie es Bickel ausdrückt: «das wirtschaftliche Optimum also ein ausgesprochener Kompromiß aus zwei entgegengesetzten Tendenzen⁶⁸.»

⁶⁸ Bickel, Lagerbewirtschaftung nach dem Eisernen-Bestands-Prinzip in: Industrielle Organisation, V. Jg. Nr. 4 Zürich 1936, S. 65.

aa) Zur formelmäßigen Darstellung der wirtschaftlichsten Beschaffungsmenge:

In der Literatur finden sich eine Reihe von Formeln zur Bestimmung der wirtschaftlichen Beschaffungsmenge, die sich aus mehr oder weniger denselben Kostenelementen zusammensetzen, wie wir sie bereits genannt und ihr Verhalten untersucht haben⁶⁹. Um die Formeln nicht allzu kompliziert werden zu lassen, wurden allerdings stark vereinfachende Annahmen über den Kostenverlauf gemacht. Man ging durchwegs von der recht oberflächlichen Unterscheidung zwischen Bestell- und Lagerkosten aus. Der in Wirklichkeit nicht eindeutige Kostenverlauf wurde sehr vereinfacht dargestellt. Eine auf diese Art gefundene Formel kann deshalb die wirklichen Verhältnisse auch nur stark vereinfachend wiedergeben und eignet sich daher nur bedingt zur Feststellung der wirtschaftlichsten Beschaffungsmenge. Was die praktische Anwendbarkeit der Formeln angeht, so äußern sich Heinritz⁷⁰ und insbesondere Lewis⁷¹ in ähnlich skeptischem Sinne:

«Der Wert solcher Formeln für den praktischen Gebrauch kann ernsthaft bezweifelt werden⁷¹.»

Beiden Autoren ist auf der anderen Seite ebenso recht zu geben, nämlich, daß es «wahrscheinlich wahr ist, daß die Arbeit, die durch diese For-

⁶⁹ In diesem Zusammenhang ist eine Bemerkung Margoninskys nicht uninteressant:

«Diese Annahme (über den Vorgang der Lagerung und des Umsatzes, W. M.) muß sich einerseits den wirklichen Verhältnissen möglichst anpassen, um ein ausreichend genaues Ergebnis der Rechnung zu gestatten, anderseits muß darauf geachtet werden, daß die Formel nicht unhandlich wird. Diese letztere Forderung führt aber dazu, daß man den in Wirklichkeit sehr verwickelten und verschiedenartig verlaufenden Vorgang sehr vereinfachen muß.» a. a. O., S. 10 f.

Die Verfasser der bekanntesten Formeln sind:

Ralph C. Davies, Fixing Least-Cost Purchase Quantities, in: Manufacturing Industries, May 1927, S. 369—372.

Willis Wissler, The Modern Conception of Purchasing II and III in: The Purchasing Agent, March and April 1930, S. 247—249 und 355—359.

Frank L. Eidmann, Economic Control of Engineering and Manufacturing, New York 1931, S. 99—106.

Gordon Pennington, Simple Formulas for Inventory Control, in: Manufacturing Industries, March 1927, S. 199—203.

Holloway Killborn, How Much Should One Buy to Get the Lowest Final Cost? in: Iron Age, Juli 24. 1930, S. 217—220.

Stefanic-Allmayer, Die günstigste Bestellmenge beim Einkauf, in: Sparwirtschaft Bd. 5, Heft 10, 1927.

G. Liwischütz, Zur Errechnung der wirtschaftlichsten Mindestmenge, in: Werkstattstechnik 1930, H. 10.

Bruno Margoninsky, Wirtschaftliche Lagerhaltung, München und Berlin 1933.

Béguard, Le Réapprovisionnement des Stocks, Paris 1939.

⁷⁰ Heinritz, a. a. O., S. 192.

⁷¹ Lewis, a. a. O., S. 163.

meln geleistet worden ist, zu etwas nutze war, da sie die Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit lenkte, alle Faktoren zu berücksichtigen, bevor eine Entscheidung (hinsichtlich der zu beschaffenden Menge) getroffen wurde⁷².»

«Ihr Hauptwert besteht darin, Entscheidungen über Beschaffungsmengen zu verhindern, die lediglich auf Routine (policy) und gefühlsmäßiger Beurteilung (judgment) beruhen⁷³.»

Ueberträgt man diese praktisch ausgerichteten Ueberlegungen auf theoretisches Gebiet, so heißt dies, daß der formelmäßigen Darstellung ein theoretischer Wert insofern zukommt, als sie dazu zwingt, quantitative Abhängigkeiten schärfer durchzudenken. Aus den oben erwähnten Schwierigkeiten soll hier für die Zusammenschau der einzelnen Ergebnisse auf eine Gesamtformel verzichtet werden. Es wird demgegenüber vorgezogen, ein Zahlenbeispiel anzuführen. (Vgl. S. 130/1).

bb) Zur Gesamt-Darstellung des Beschaffungskostenverlaufs:

Zu der Tabelle ist noch folgendes zu bemerken:

Als unabhängige Variable der einzelnen Kostenarten haben — wie das bereits durch den Aufbau des Kapitels hervorgehoben worden ist — je nach der Kostenart die Gesamtmengen, die Beschaffungshäufigkeit, die beschafften Teilmengen und die verfügbaren Mengen zu gelten. Die von der Gesamtmenge abhängigen Kosten haben keinen Einfluß auf die Höhe der Beschaffungskosten der Teilmengen und es muß ihnen daher keine besondere Beachtung geschenkt werden. Der Zusammenhang zwischen den Teilmengen und der Beschaffungshäufigkeit ist durchaus nicht eindeutig (vgl. S. 105). Da man sich aber darauf beschränkt, in möglichst genauer Annäherung die wirtschaftlichsten Beschaffungsteilmengen zu bestimmen, kann der Zusammenhang zwischen Q_b und x nach Formel (VII) gegeben erscheinen. Faßt man den Zusammenhang zwischen Q_b und $Q_b + L_E$ ins Auge, so sind feste Vorstellungen über die jeweiligen Restlagergrößen vorausgesetzt. Diese Bestände müssen daher ebenfalls geplant sein. Tabellarisch kommt das darin zum Ausdruck, daß L_E mit 200 Einheiten konstant angenommen wird, wobei sich in den Kolonnen V, VI, und VII (welche diejenigen Kosten aufführen, die vom verfügbaren Bestand abhängig sind) durch Umrechnung auf $Q_b + L_E$ ein richtiges Bild ergibt.

Da bei den Zins- und Abschreibungskosten eine Trennung der Kostenbelastung je nach der Verursachung durch die Restlagerbestände oder

⁷² Heinritz, a. a. O., S. 192.

⁷³ Lewis, a. a. O., S. 163.

Bedeutung der Symbole

L_E	Restlager
x	Beschaffungshäufigkeit
Q_b	Teilbeschaffungsmenge
k	Beschaffungspreis
I	$\sum Q_b \cdot k$
II	Uebrige von $\sum Q_b$ abhängige Kosten
III	I — II
IV	Von x abhängige Kosten
V	Zeitmengenbedingte Abschreibungen an Gütern
VI	Kosten der Lagereinrichtung (Abschreibungen etc.)
VII	Lagerzinsen
VIII	V + VI + VII
IX	IV + VIII
X	Gesamtkosten
XI	Einheitskosten
XII	Rabatte pro Einheit
XIII	XI — XII

Annahmen

$n \cdot T_w = T$	=	400 Tage (Bezugsdauer)
Q_d	=	2,5 Einheiten im Durchschnitt täglich
$\sum Q_b$	=	1000 Einheiten
L_E	=	200 Einheiten
p	=	6 % (Jahreszinsfuß)
k	=	50 Franken

die beschafften Teilmengen möglich ist, wurde die Kostenbelastung durch die Restlagerbestände zwar aufgeführt, bei der Gesamtaddition der Kosten (X) jedoch nicht berücksichtigt. Sind die Rabattsätze für eine längere Zeit fest gegeben, so kann man sie direkt im Stückpreis (k) berücksichtigen. In der Tabelle ist dies aber nicht geschehen, da es übersichtlicher scheint, feste Stückpreise anzunehmen und die Rabattsätze erst zum Schlusse nach Feststellung der Durchschnittskosten (Einheitskosten) in Anschlag zu bringen. Ohne große Rechenarbeit läßt sich dann erkennen, ob die durch die Beschaffung größerer Teilmengen außenbetrieblich bedingten Kostenvorteile andere Kostennachteile zu kompensieren vermögen. Margoninsky ist bei Ableitung seiner Formel für die wirtschaftlichste Bestellziffer auch der Meinung, die Rabattsätze gesondert aufzuführen: «Hier ist aber zu beachten, daß der Materialpreis der Mengeneinheit bei manchen Materialien vom Mengenrabatt abhängig ist, der sich nach der bestellten Menge richtet. Der Materialpreis der Mengeneinheit ist dann also von der gesuchten Bestellziffer abhängig. Diese Abhängigkeit wird aber je nach der Staffelung der Rabattsätze sehr verschieden sein. Wollte man sie in der Formel für die Bestellziffer berücksichtigen, so würde das eine unerträgliche Erschwerung bedeuten, da man jedesmal erst den funktionellen Zusammenhang zwischen den Einheitspreisen und den Rabattsätzen ermitteln und die endgültige Formel für die Bestellziffer jedesmal neu errechnen müßte. Dies würde auch aus dem Grunde praktisch undurchführbar sein, weil die Staffelung der Rabattsätze nicht stetig ist.» Er schlägt dann allerdings vor — und das liegt in der ihm verfolgten Methode, die die Teilmengen nicht im Zusammenhang mit einer Gesamtmenge, sondern jedesmal für sich zu bestimmen sucht —, daß «die Ermittlung des günstigsten Rabattsatzes . . . also zweckmäßig vor der Berechnung der Bestellziffer erfolgen (wird), indem man die Höhe der Bestellziffer abschätzt⁷⁴.»

Die tatsächlich zu beschaffende Teilmenge ist ebenfalls stark von der Größenrelation der einzelnen Kostenarten bestimmt. Sind die von der Gesamtmenge abhängigen Kosten im Verhältnis zu den übrigen Kosten verhältnismäßig hoch, so können die hier erörterten Ueberlegungen bis zu einem gewissen Grade zurücktreten, weil die teilmengenabhängigen Kosten nicht so stark ins Gewicht fallen. Ganz wird an aber auch dann auf die hier gezeigte Betrachtungsweise nicht verzichten können, will man die Kontrolle über den Betrieb jederzeit fest in der Hand behalten.

⁷⁴ Margoninsky, a. a. O., S. 20 f.

Schlußbetrachtung

Die Richtigkeit der hier vorgeführten Darstellung ist nur unter ganz bestimmten Prämissen anzunehmen, welche teilweise erwähnt wurden, teilweise impliziert sind.

Es kann nicht genug darauf hingewiesen werden, daß die Ergebnisse jeder Beschaffungsmengenanalyse nur dann Gültigkeit für sich beanspruchen dürfen, wenn die Annahmen über den zukünftigen Verbrauch richtig waren^{1 2}. Somit kann immer erst eine Betrachtung ex post darüber Aufschluß geben, ob die Wahl der Beschaffungsmenge im Rahmen des Gesamtplanes wirtschaftlich war. Das Risiko falscher Umlaufsschätzung, das hauptsächlich absatzbedingt ist, besteht immer, und es kann nicht im voraus einkalkuliert werden.

Die theoretisch bestimmbare umlaufsgemäße Beschaffungsmenge kann oft aus finanziellen Gründen nicht eingehalten werden, sei es, daß der Zahlungsmittelumsatz so träge ist, daß die Kaufkraft im Zeitpunkte der Beschaffung nicht in genügendem Maße zur Verfügung steht, sei es daß die Unternehmung nicht in der Lage ist, den Betrieb mit genügend Kapital zu versorgen. Die Leistungsfähigkeit der Beschaffungsquellen äußert einen zusätzlichen Einfluß auf die Beschaffungsmenge. Man kann etwa der umsatzgemäßen Beschaffungsmenge die quellenbedingte m ö g l i c h e Beschaffungsmenge gegenüberstellen. Mengenmäßige Faktoren sind hier: Die Betriebsgröße der Versorgungsbetriebe, ihr Standort, staatliche Eingriffe, wie Kontingentierungen, Devisenbestimmungen, welche die Uebertragung des Gegenwertes verhindern. Nicht zuletzt spielt die Konjunkturlage eine Rolle. Ähnlich vermögen auch die Beschaffungshilfen die Beschaffungsmengen zu beeinflussen. Betriebsintern kommen vor allen Dingen Abweichungen, die sich aus ungeeignetem Personal oder aus Organisationsfehlern ergeben, in Betracht. Betriebsextern gelten ähnliche Faktoren wie bei den Beschaffungsquellen. Man denke nur z. B. an die Knappheit des Rollmaterials und des Schiffsraumes während des Krieges. Außerdem muß man bei den meisten Gütern mit Preisschwankungen auf dem Beschaffungs-

¹ Margoninsky, a. a. O., S. 8.

² Vgl. auch S. 91 dieser Arbeit.

markte rechnen³. Diese Preisschwankungen beeinflussen die Beschaffungsdispositionen selbstverständlich in hohem Maße. So beruht ja die Erscheinung der Spekulation auf der wechselnden Relation zwischen Ware und Geld. Die sogenannten Preiserwartungen oder Antizipationen spielen eine umso größere Rolle, je besser Beschaffungsmarkt und Absatzmarkt organisiert sind. Die Spekulationsbeschaffung ist dann wirtschaftlich, wenn die durch die Abweichung vom Beschaffungsoptimum bedingte Kostenerhöhung durch die erwartete Erfolgszunahme mehr als ausgeglichen wird.

Die Kunst der Beschaffung wird denn auch von vielen in der spekulativen Ausnützung dieser Preisunterschiede gesehen. Diesen Stimmen ist sicherlich t e i l w e i s e rechtzugeben. Wie aber bereits in der Einleitung ausgeführt wurde, sah ich meine Aufgabe hier nicht darin, diesen augenfälligen marktbedingten Fragen nachzugehen, sondern die eher vernachlässigten innenbetrieblichen Probleme aufzuwerfen und zu beantworten. Es ist im Rahmen einer Dissertation überdies nicht möglich, sämtliche Seiten eines so umfassenden Problems wie der Beschaffung zu beleuchten. Der Vielzahl der offenen Probleme bin ich mir voll bewußt, hoffe aber dennoch, mit der vorliegenden Arbeit ein klein wenig dazu beigetragen zu haben, die wissenschaftliche Diskussion über das Beschaffungswesen zu fördern.

³ Nach Wagemann können diese Preisschwankungen zurückgeführt werden auf:

1. Einmalige Veränderungen (Strukturveränderungen)
2. Periodische Bewegungen
 - a) rhythmisch gebundene Bewegungen (Saisonschwankungen)
 - b) rhythmisch freie Bewegungen (Konjunkturschwankungen i. e. S.)

Wagemann, Konjunkturlehre, Berlin, 1928, S. 45.

Literatur-Verzeichnis

- Albrecht, E.: Betriebsgröße und Betriebsoptimum, Diss. Basel 1945.
- Ardüser, Martin: Der Großeinkauf im Einzelhandel, Diss. Bern 1944.
- Banse: Beschaffung, Art. in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1937, S. 731 ff.
- Béquart, G.: Le Réapprovisionnement des Stocks, Paris 1939.
- Bergler, G.: Zusammenhänge zwischen Beschaffung und Absatz bei pharmazeutischen Markenartikeln, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft 1930, S. 629.
- Bickel: Lagerbewirtschaftung nach dem Eisernen-Bestands-Prinzip, in: Industrielle Organisation, Zürich 1936, No 4, S. 65 ff.
- Brauns, R.: Was ist Lagerumschlag? in: Beleg und Bilanz, Heft 19, Juli 1929.
- Brogle, Th.: Der Warenhandelsbetrieb, 3. Aufl. Zürich 1943.
- Der Weg zum Weltmarkt, SA. aus: «25 Jahre Schweizer Mustermesse — Ein Jubiläum der Schweizer Arbeit, Zürich 1942.
- Buxbaum: Gütegrad — Gebrauchswert, in: Technik und Wirtschaft, Berlin 1931, Bd. 34, S. 99.
- Chayrou: Achats Rationnels, Paris 1938.
- Davis, Ralph, C.: Fixing Least-Cost Purchase Quantities, in: Manufacturing Industries, May 1927, p. 369 ff. (New-York).
- Deutsch, Paul: Konjunktur und Unternehmung, Berlin 1928.
- Duboulez: Le service des achats, in: Chefs 1943, No 1, 2, 3, 4, 5, 7. (Genève).
- Duffing, P.: Zur wirtschaftlichen Wahl von Werkstoff und Gestalt, in: Zeitschr. des Vereins deutsch. Ingenieure (VDI), 29.5.1943, S. 305 ff.
- Eickhoff, K.: Das Vergebungswesen der Gemeinden, in: Zeitschr. für öffentl. Wirtschaft Bd. 2, Berlin 1935, S. 330 ff.
- Eidmann, Frank L.: Economie Control of Engineering and Manufacturing, New-York 1931.
- Ewald, A.: Aufgaben der Beschaffung, in: Die Führung des Betriebes; Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, herausgegeben von Karl Theisinger, Berlin-Wien, 1942, S. 294 ff.
- Fetzer, B.: Einkauf und Betriebsmittelprüfung, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, Bd. 8, Berlin 1931, S. 468.
- Findeisen Franz: Beschaffungstheorie, in: Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, 1. Jg. Stuttgart 1924, S. 2 ff.
- Der Lagerprozeß, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, Bd. 2, Berlin 1925, S. 309 ff.
- Gsell, E.: Rentabilität und Wirtschaftlichkeit, in: Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, herausgegeben vom VSB, (Neunter Revisorenkurs), Zürich 1945.

- Gsell und Bossard: Kostenrechnung und Preiskalkulation, Zürich 1946.
- Gottl-Ottlilienfeld, Friedrich von: Bedarf und Deckung, Jena 1928.
- Grimm, Wilh. und Jakob: Deutsches Wörterbuch, Leipzig 1854.
- Gutenberg Erich: Die Struktur der Bilanzwerte, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft Bd. 7, Berlin 1930, S. 605 ff.
- Gygax: Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes, Diss., Bern 1948.
- Harriman, N. F.: Principles of Scientific Purchasing, New-York 1928.
- Harvard Business Review: Statistical Control of Inventories (ohne Verfasserangabe), Okt. 1926, p. 95.
- Heinritz, Stuart F.: Purchasing, New-York 1947.
- Hellauer, Josef: Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 3. Bd. 1926, S. 511ff.
- Handelsverkehrslehre, in: Die Handelshochschule, Bd. 1, Kap. IV, Berlin/Wien 1936—40, S. 739 ff.
- Henzel, Fritz: Kosten und Leistung, 2. neubearbeitete Auflage der Kostenanalyse, Bühl/Baden 1941.
- Heyde, J. E.: Technik des wissenschaftlichen Arbeitens, 7. Aufl. München 1943.
- Hönniger, Georg: Unternehmerge Gewinn und Wirtschaftlichkeit, Diss. Nürnberg 1941.
- Hoffmann, Alexander: Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung, Leipzig 1932.
- Hostettler, Ernst: Die Frage der Objektbestimmung in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Bern 1945.
- Hundhausen, Absatz und Umsatz, in: Leistungswirtschaft. Festschrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstage gewidmet von seinen Schüler. Berlin-Wien 1942, S. 303 ff.
- Janicki, W.: Die Methoden der wissenschaftlichen Literatur-Recherche, in: Schweizer Archiv für angewandte Wissenschaft und Technik, H. 6, 1943.
- Jungbluth H. und Gröschler A.: Güteschutz und Gütekauf. RKW-Veröffentlichung Nr. 90, Berlin 1933.
- Kalveram, W.: Die Planung des Materialbedarfs, in: RKW Jg. 15, H. 11, S. 177 ff., Jg. 16, H. 2, S. 23 ff. Berlin 1942/3.
- Kimmel, Josef: Der Wertbegriff in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, Diss. Jena 1932.
- Klinger, Karl: Die Einkaufstechnik der Industrieunternehmungen, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft 7. Bd. Berlin 1930, H. 2 (Februar).
- Kölbener: Kartell und Qualität, Diss. Bern 1947.
- Kosiol, Erich: Die Schmalenbach'schen Kostenkategorien, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft 4. Bd. Berlin 1927, S. 469.
- Le Coutre, Walter: Vermögen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, 2. Bd. Stuttgart 1938, S. 2050 ff.
- Lehmann, M. R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1928.
- Die betriebliche Leistung und ihre Beurteilung, in: Leistungswirtschaft, Berlin-Wien 1942.

- Leuthold, K.: Verlustquellen beim Einkauf und in der Lagerhaltung, in: Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung (Neunter Revisorenkurs), herausgegeben vom VSB, Zürich 1945.
- Lewis, H. T.: Industrial Purchasing, New-York 1933.
- Procurement, New-York 1948.
- Lisowsky, Arthur: Qualität und Betrieb, Stuttgart 1928.
- Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft. 1929, S. 561 ff. und S. 667 ff.
- Produzent und Konsument, in: Die Betriebswirtschaft, 1929, H. 1.
- Zur Begriffsbildung der Absatzlehre, St. Gallen 1938.
- Kostendenken und Ertragsdenken in der Betriebswirtschaft, Zeitschr. für Betriebswirtschaft. 15. Bd., Berlin 1938, H. 4, S. 392 ff.
- Risikogliederung und Risikopolitik, in: Die Unternehmung, Bern 1947, S. 100 ff.
- Lorentz, St.: Die Schmalenbach'schen Kostenkategorien, Zeitschr. für Betriebswirtschaft 4. Bd. Berlin 1927, S. 311 ff.
- Kostenauflösung? in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft 4. Bd. Berlin 1927, S. 420 ff.
- Die beschaffungswirtschaftliche Bedingtheit der Kostenhöhe, Zeitschr. für Betriebswirtschaft 7. Bd. Berlin 1930, S. 787ff.
- Margoninsky, Bruno: Wirtschaftliche Lagerhaltung, München und Berlin 1933.
- Mayer, H.: Zurechnung, in: HWBST, 4. Aufl. Jena 1928, Bd. 8, S. 1206.
- Matthys, Oswald: Die Materiallagerwirtschaft im Industriebetrieb, Diss. Genf 1942.
- Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, 2 Bde. Berlin und Leipzig, 1933 und 1936.
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl. Berlin 1944.
- Meyer, Werner: Ueber den Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung, Bern 1949, S. 83 ff.
- Meyerheim, Hugo: Versuch einer Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach den betrieblichen Aufgaben, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 7. Bd. Berlin 1930, H. 2 (Februar).
- Die Wertbewegung in der Unternehmung, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 3. Bd. Berlin 1926, S. 714 ff.
- Nicklisch, Heinrich: Wert, Art. in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Aufl. Stuttgart 1926—28, S. 1006 ff.
- Die Betriebswirtschaft, letzte Aufl. 1932.
- Heinrich Nicklisch und sein Werk. Eine Aufsatzfolge zum 60. Geburtstage, Stuttgart 1936.
- Oberparleiter, K.: Zur Risikenlehre des Warenverkehrs, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 2. Bd. 1925, H. 2 S. 105 ff.
- Der rationale Kauf, in: Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 3. Bd. 1926, H. 7, S. 489 ff.
- Systematik der betriebswirtschaftlichen Verkehrslehre, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, Leipzig 1927, H. 7—9.
- Rezension von Lisowsky, Qualität und Betrieb, in Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 1928, S. 795.

- Funktionen und Risiken der Betriebswirtschaft auf dem Markt, in: Neues betriebswirtschaftliches Quellenbuch, herausgegeben von P. Deutsch und Y. Hirai, Leipzig 1938, S. 145 ff.
- Oesterreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit (OeKW), Leitsätze für Lagerwesen und Inventur, Wien 1932.
- Prion, W.: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb «Allgemeine Betriebswirtschaftslehre», Berlin 1935, 3 Bde.
- Reithinger, A.: Saisonschwankungen und Vertriebsplanung, in: Technik und Wirtschaft, Berlin 1929, S. 177 ff.
- Richter, Arthur: Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmen und Konzernen, in: Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1930, Bd. 4, H. 9, S. 257 ff.
- Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928.
- Roorbach, G. B.: Direct Purchase of Imported Raw Materials, in: Harvard Business Review, Oct. 1928, p. 35 ff.
- Roth-Seefried, Qualität und Zweckmäßigkeit in der Waren- und Sachgütererzeugung, Berchtesgaden (München) 1922.
- Rummel, K.: Einheitliche Kostenrechnung, Düsseldorf 1939, 2. Auflage.
- Sandig, Curt: Bedarfsforschung, Stuttgart 1934.
 - Grundriß der Beschaffung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 9, Stuttgart 1935, H. 8, S. 175 ff. H. 9, S. 196 ff., H. 10, S. 228 ff.
 - Absatz-Umsatz-Vertrieb-Verkauf, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 17, Stuttgart 1943, H. 1/2, S. 6 ff.
- Schäfer, Erich: Ueber die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936, = No 1 der Schriftenreihe: Absatzwirtschaft.
 - Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940.
 - Zwischenbilanz der Verbrauchsforschung, in: Markt und Verbrauch, Stuttgart 1941, S. 104 ff.
- Schär, J. F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Aufl. Leipzig 1923.
- Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl. Leipzig 1930.
 - Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bremen 1948.
- Schmaltz, K.: Bewertungslehre, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Auflage, 1. Bd. S. 1224 ff.
 - Umsatz, in: a. a. O., 5. Bd., S. 473 ff.
- Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, I. Teil, Theorie des Kreislaufs, Tübingen 1947.
- Schnettler, Albert: Der Zins im Wirtschaftsbetrieb, Stuttgart 1939.
- Schönpflug, Fritz: Der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1936.
- Schwab-Felisch, Hildegard: Der Begriff der Warenqualität in der Sozialökonomik, Diss. Karlsruhe 1915.
- Schwabe, Walter: Qualitätsmarkierung und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung, Diss. Berlin 1938.

- Schweiz. Arbeitsgeberzeitung, Rationalisierung des Einkaufs- und Lagerwesens in Deutschland, Nr. 34, August 1928.
- Schweiz. Verband für die Materialprüfungen der Technik, (SVMT): Tätigkeitsbericht 1926—1945, Zürich 1945.
- Selig, Julius: Der Kostenbegriff in der Kostenrechnung und in der Kostentheorie, Diss. St. Gallen, 1947.
- Seyffert, Rudolf, Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
- Simons, E. N.: Successful Buying, London 1927.
- Sommer, Albrecht: Die Lehre vom Privathaushalt, Berlin, 1931.
- Stapelberg F.: Zurechnungstheorien in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Freiburg i. B. 1929.
- Stefanic-Allmeyer: Die günstigste Bestellmenge beim Einkauf, in: Die Sparwirtschaft 1927, S. 504 ff.
- Streller: Statik und Dynamik in der theoretischen Nationalökonomie, Leipzig 1928.
- Tilemann (VDI): Aus dem Schrifttum über das Einkaufswesen, in: Maschinenbau/Betrieb, Bd. 15, Berlin 1936, S. 516 f.
- Töndury, H. und Gsell, E.: Finanzierung, Das Kapital in der Betriebswirtschaft, Zürich 1948, = Grundriß der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, III.
- Trauth, G.: Der Umsatz in der Betriebswirtschaft, Diss. Frankfurt a/Main 1927.
- Vershofen, W.: Handbuch der Verbrauchsforschung, I. Band: Grundlegung, Berlin 1940.
- Wagemann, Ernst: Konjunkturlehre, Berlin 1928.
- Waldmayer, E.: Ueber Materialprüfung zur Qualitätssteigerung, Berlin 1938.
- Walther, Alfred: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Der Betrieb, Zürich 1947.
- Weiß, A.: Umsatzberechnung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Bd.
- Willi, Edmund: Der Begriff des Betriebes, Diss. Bern 1938.
- Wingate, John W. und Brisco, Norris A.: Buying for Retail Stores, Revised Edition, New-York 1947.
- Wyder, Ernst: Der Wiederbeschaffungspreis, Diss. Zürich 1946.

Lebenslauf

Am 22. Juni 1924 wurde ich, Werner Meyer, von und in St. Gallen, als Sohn des Dr. rer. pol. Hans Meyer und der Charlotte, geb. Baerwald, in Königsberg/Ostpr. geboren. Nach dem Besuch der Volksschule in Bartenstein/Ostpr. (1930 bis 1936), einer vierjährigen Internatszeit im Institut a. d. Rosenberg/St. Gallen (1939: Oxford School-Certificate) und vorübergehender Beschäftigung als Gärtnergehilfe in Teufen (Kanton Appenzell-Außerrhoden) erwarb ich im Herbst 1943 das Maturitätszeugnis der Höheren Handelsschule an der st. gallischen Kantonsschule. Nach sechssemestrigem Studium an der Handels-Hochschule St. Gallen bestand ich die Diplomprüfung (Richtung Bank). Im Herbst 1946 immatrikulierte ich mich an der philosophisch-historischen Fakultät der Universität Basel. Während der Basler Studienzeit war ich halbtags in einer Industriefirma als kaufmännischer Angestellter tätig. Am 22. November 1949 bestand ich das Doktorexamen.

Die Dissertation entstand unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Th. Brogle. Vorlesungen und Uebungen besuchte ich in St. Gallen bei den Herren Professoren und Dozenten Bachmann, Boßhardt, Bürgi, Debes, Fischer, Gsell, Gutersohn, Holenstein, Hug, Jöhr, Kaufmann, Keller, Küng, Lisowsky, Merian, Naegeli, Nawiaskey, Nef, Schmidt, Temperli, Thürer, Vetsch, Widmer und Wildi; und in Basel bei den Herren Professoren Brogle, v. Dietze, Furlan, Häberlin, Ruck, Salin, Schmalenbach, Simonius und Wagner.

Zur Zeit der Drucklegung dieser Arbeit bin ich, unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Chr. Gasser, als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Versicherungswirtschaftlichen Seminar an der Handels-Hochschule St. Gallen tätig.

